

Inteligência competitiva no cenário da web 2.0: um estudo do monitoramento da informação no contexto organizacional

Alexander William Azevedo¹
José Aldo Santana²

RESUMO

A Inteligência Competitiva é uma ferramenta que busca contribuir na capacidade das organizações concorrerem com outras a partir da redução dos pontos fracos e ameaças, e do constante monitoramento dos fatores do ambiente externo e interno que influenciam na qualidade da tomada de decisão. O estudo apresenta uma revisão de literatura mostrando Inteligência Competitiva sob um ponto de vista da Ciência da Informação, explorando a compreensão do monitoramento da informação pela Web 2.0. O procedimento metodológico adotado utilizou-se do caráter qualitativo-descritivo. Com base na dinâmica da competitividade organizacional, o principal resultado mostra que o avanço decorrente das Tecnologias da Informação e Comunicação impactou nos processos do uso da informação, na qual a Web 2.0 tornou-se um fator de competitividade no ambiente organizacional no processo decisório da Inteligência Competitiva.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Web 2.0. Monitoramento da Informação.

1 INTRODUÇÃO

A informação no ambiente organizacional possui um valor agregado, que pode gerar vantagem competitiva de suma importância para o processo decisório. Em um passado não muito distante, para realizar um trabalho bastava os trabalhadores com sua mão de obra e algumas regras/normas práticas e tudo estaria resolvido. Com a revolução industrial iniciada no século XVIII, na Inglaterra, e presente até dias atuais (HOBBSAWM, 2003), os excessos produtivos, mecanicistas e, ao mesmo tempo, o surgimento de um consumidor mais exigente, as organizações começaram a vislumbrar outro tipo de capacitação aos seus trabalhadores.

Neste momento, nota-se também que a evolução das tecnologias e meios de comunicação tornou algo primordial nos processos industriais, tendo como baluarte dois fatores que se tornam indispensáveis: “informação” e “conhecimento”, advindos da sociedade da informação.

¹ Mestre em Ciência da Informação. Bolsista CAPES. Professor Assistente da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) - azevedo.aw@gmail.com

² Graduando em Gestão da Informação pela UFPE - j.aldosantana@hotmail.com

Na chamada era da informação, os paradigmas da economia, como produtividade e qualidade, desenvolveram uma nova estrutura diante das mudanças sociais (VALENTIM, 2004). Esse contexto trouxe como consequência a geração de um novo desenho no processo da estratégia organizacional denominado Inteligência Competitiva (IC).

Atualmente, existe uma gama de informações a respeito de processos e produtos industriais, cuja importância é fundamental para o potencial competitivo das organizações, visto que a inovação advém, inicialmente, desse tipo de ação informacional. Nesse sentido, o processo de IC pode auxiliar as organizações a coletar dados de fontes internas e externas, formais e informais e processá-las transformando-as em um ativo potencialmente competitivo (VALENTIM, 2004; AMARAL et al, 2008).

Com a Web 2.0 revolucionando a forma de as pessoas e organizações relacionarem-se na rede, a ação de compartilhamento de informação na gestão estratégica das organizações reconfigura-se em vista da aquisição de vantagem competitiva.

O uso da IC como processo para monitorar tecnologias, nichos de mercado, legislação e tributação, tendências, dentre outros temas, revela-se como importante apoio aos *stakeholders* das organizações.

A complexidade das interações das organizações com o seu ambiente econômico, social, político e tecnológico (PORTER, 1996) representa um grande desafio para a prática de IC. Isso acrescenta a dinâmica do processo de produção de inteligência, em torno de um ciclo de várias fases, cujos procedimentos requerem interação entre elas, o que amplia o grau de complexidade e dificuldade para a realização da atividade de IC (CASTRO; ABREU, 2007).

Considera-se que qualquer processo de IC tenha como objetivo a reunião de informações para tornar um cenário incerto em ambiente de competição conhecido. Torres (1997, apud CANONGIA et al., 2001) interpreta inteligência competitiva como um sistema de monitoramento, definindo-a como um conjunto de procedimentos para coleta e análise de informação sobre o macroambiente, que possibilita uso efetivo da Web 2.0.

Dessa forma, a IC é um processo que apoia a tomada de decisão e planejamento estratégico das organizações. Com base nos desafios presentes e futuros e na importância da consolidação profissional da IC no Brasil, esta pesquisa visa contribuir para o aumento da eficiência e eficácia das unidades de IC por meio da abordagem da Web 2.0.

Portanto, delimitou-se, como objetivo geral do estudo explicitar as abordagens acerca da inteligência competitiva, visando analisar seu processo no contexto da Web 2.0. Assim, por meio da pesquisa bibliográfica, buscou-se na literatura especializada o embasamento e a resposta da questão: como ocorre o processo da inteligência competitiva no ambiente Web 2.0..

Diante do exposto, o principal objetivo do estudo foi analisar a importância e a utilidade da Web 2.0 no processo da IC nas organizações, bem como propor a implementação de ferramentas da Web 2.0 na prática da IC.

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: ORIGEM E PERSPECTIVA

A inteligência competitiva é reconhecida como um processo de realçar a competitividade do mercado por meio de um maior entendimento dos concorrentes e do ambiente competitivo. Especificamente, é a coleta e análise de informações, de forma legal, quanto às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, conduzida pelo uso de banco de dados e de outras fontes abertas e por meio de investigações éticas.

Vários eventos históricos provam que a abordagem da IC esteve presente nas práticas militares, econômicas, comerciais, religiosas e políticas que enfatizavam a importância da inteligência e o valor da informação no processo de tomada de decisão.

Historicamente, os líderes das nações e de forças armadas procuram proteger seus interesses contra ameaças, preparando-se com informações estratégicas, buscando reduzir as incertezas e maximizar as oportunidades na tomada de decisões internas e externas (CARDOSO JUNIOR, 2003).

A prática da IC pode ser observada em seu emprego na obra milenar do general chinês Sun Tzu: “A Arte da Guerra” (206–220 a. C.); contemporaneamente adaptada para os mais diversos contextos políticos, econômicos e sociais, apresenta a função da inteligência nas organizações (SUN TZU, 2008).

A explosão da tecnologia da informação e comunicação (TIC) na década de 1990 e o advento da Internet fornecendo um volume de informações praticamente inesgotável estimularam a evolução e o crescimento do uso das técnicas de IC. As aplicações das TICs têm sido creditadas como o mecanismo que catalisou a nova economia da informação e inteligência, gerando novos métodos para filtrar, organizar, armazenar,

recuperar e analisar as informações (TARAPANOFF, 2001).

Atualmente, prática da IC é atribuída com uso de sistema de informação diferenciado, que agrega valor à informação por meio da aplicação de uma variedade de atividades, que transforma a informação em inteligência. A análise da informação é um pré-requisito para a IC, adicionando valor à informação no processo de IC e resultando em inteligência acionável em um contexto específico (BRODY, 2008).

Segundo a Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP, 2009), a IC é um processo de monitoramento e análise do ambiente competitivo no qual a empresa está inserida, para efeitos de suporte à decisão. Permite aos dirigentes de empresas de todos os tamanhos tomarem decisões sobre produtos, processos, marketing, pesquisa e desenvolvimento, investimentos, ações estratégicas, entre outras, sendo um processo contínuo, ético e legal de coleta e análise de informações, com a finalidade de evitar situações indesejáveis à empresa e controlar a divulgação de inteligência acionável para os tomadores de decisão (AMARAL, 2010).

Diferentemente do que ocorreu nos Estados Unidos, Europa e Japão, a discussão a propósito de IC no Brasil não foi introduzida por ex-agentes de Serviços de Inteligência, mas sim por profissionais da Ciência da Informação. O movimento desses profissionais da informação foi de suma importância para a promoção e desenvolvimento da IC no Brasil (ABRAIC, 2004 apud AMARAL, 2006).

No Brasil, a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) define IC como um processo informacional pró-ativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja estratégica, seja operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir os riscos e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, assim como a proteger o conhecimento sensível produzido (AMARAL, 2010).

Brody (2008) e Amaral (2010), em seus trabalhos de investigação a respeito da compreensão do conceito de IC pelas empresas, indicaram a inexistência de consenso a respeito de sua definição, possivelmente pela diversidade de termos que vêm sendo utilizados como sinônimos de IC em vários idiomas que variam desde o francês – *Veille Technologique, Intelligence Economique, Intelligence Concurrentielle* – até o inglês – *Competitive Intelligence, Business Intelligence e Competitor Intelligence, Strategic Intelligence, Competitive Analysis, Customer Intelligence, Environmental Monitoring*.

No Brasil, as denominações mais utilizadas são Inteligência Competitiva, Inteligência de Marketing, Inteligência Empresarial, Inteligência Coletiva e Gestão Estratégica do Conhecimento (CARVALHO, 2001).

Autores como Calof e Skinner (1998), Prescott, Herring e Panfely (2002), Tombs (2003) e Herring (2006), que abordaram aspectos relacionados às organizações que apresentam as melhores práticas em IC, também chamadas Organizações de Classe Mundial em IC, afirmam que, para uma organização ser reconhecida como pertencente a tal grupo, deverá possuir uma estrutura organizacional de IC que contemple: (a) equipe formal com profissionais experientes em suas empresas e ramo de atividades; (b) gestão de um plano de carreiras; e (c) colaboradores em tempo parcial treinados em IC.

Como estratégia e planejamento podem indicar a uma organização em qual direção seguir e onde a jornada deveria terminar, a IC identifica e ilumina as tempestades (contingências) no horizonte e permite ao tomador de decisão beneficiar-se das melhores rotas para o desenvolvimento e sobrevivência da organização, fazendo a melhor escolha de acordo com a qualidade da informação disponível (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002).

2.1 O processo de Inteligência Competitiva

O processo de IC geralmente é executado segundo um ciclo de atividades denominado ciclo de IC, que apresenta diversas configurações quanto ao número de fases e seus conteúdos. Visando facilitar a visualização dos modelos de ciclo de inteligência competitiva, Amaral (2010) elaborou um quadro que apresenta as fases básicas para o ciclo de IC tendo como base nas explicações propostas por sete autores especialistas da área de IC (CALOF, 1999; BATTAGLIA, 1999; MILLER, 2000; FULD, 1995; HERRING, 2002; NIT, 2004; CIA, 2009).

Quadro 1 – Concepções das fases do Ciclo de Inteligência de Amaral (2010)

Calof (1999)	Bataglia (1999)	Miller (2002)	Fuld (2002)	Henring (2002)	NIT (2004)	CIA (2004)
		Identificação das necessidades dos tomadores de decisão				
Planejamento do Projeto de Inteligência	Planejamento e coordenação		Planejamento e direção	Planejamento e direção	Planejamento	Planejamento e direção
Coleta de dados	Coleta	Coleta	Coleta em fontes secundárias	Coleta	Coleta	Coleta
			Coleta de fontes primárias			
	Processamento/armazenamento da informação			Processamento/armazenamento da informação		Processamento
Análise	Análise e validação da informação	Análise	Análise e produção	Análise e produção	Análise	Análise e produção
Disseminação	Disseminação e utilização da informação estratégica	Disseminação	Disseminação	Disseminação	Disseminação	Disseminação
	Validação da informação				Validação	

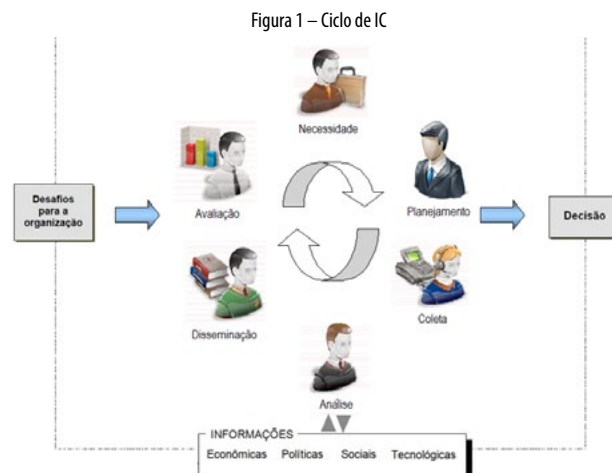
Fonte: Amaral (2010)

Cada modelo proposto reconhece a importância de identificar o tipo de necessidade de inteligência que é imprescindível para iniciar o processo e o planejamento das várias atividades. As tipologias das fontes de informação podem diferir de acordo com a necessidade de inteligência, mas a coleta de informações é uma fase única dentro do ciclo.

Apesar de a comunidade de IC negligenciar a fase de processamento da informação (organização, armazenamento, recuperação e descarte), ela é fundamental para a eficiência de um sistema de informação. Todos os modelos possuem uma fase de análise, que transforma informação em inteligência usando uma variedade de técnicas (AMARAL, 2010).

O processo de IC é bastante dependente do contexto em que é aplicado; dessa forma, sua adaptação e complementação ocorrem conforme as experiências e necessidades próprias de cada situação em que está sendo aplicado (HOFFMANN; FARIA; GREGOLIN, 2008).

O ciclo de IC (Figura 1) representa seu *modus operandi*, concentrando todos os pontos sobre a operacionalização da inteligência composta de inúmeros métodos, necessários à realização dos trabalhos em IC. As seis fases que compõem o ciclo, segundo a concepção do NIT (2004), são: identificar as necessidades, planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação da informação para geração de inteligências.



Fonte: Adaptação de Amaral (2008, p. 8)

Em todas as seis fases do ciclo de IC, a informação é um elemento diferenciador que pode gerar vantagem competitiva quando processadas e disseminadas corretamente. A seleção adequada das informações no processo de IC pode gerar vantagem como também ser o gargalo para as organizações que não se atentam ao emprego dos especialistas da informação, denominados na literatura especializada como profissionais da informação.

Segundo Valentim et al. (2003, p.21), o profissional da informação é fundamental para o sucesso do processo de IC em organizações, pois “[...] desenvolve um trabalho voltado ao trinômio dados, informação e conhecimento, com vistas a apoiar as atividades desenvolvidas pela organização”

3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO CONTEXTO WEB 2.0

A grande oferta de informação disponível na internet e seu contínuo aumento, como, por exemplo, nos elevados números de documentos eletrônicos (periódicos científicos, patentes, livros, etc.) que existem em bases de dados on-line e surgem significativamente a cada dia, passam a unir pessoas e organizações em um processo de implicações sociais profundas.

Desde que Tim Berners-Lee criou a *world wide web* (www), no fim do anos 1980, como um conjunto de documentos de hipertexto interligados e acessíveis pela internet, proporcionou a geração de um cenário para que, em 2004, surgisse o termo Web 2.0.

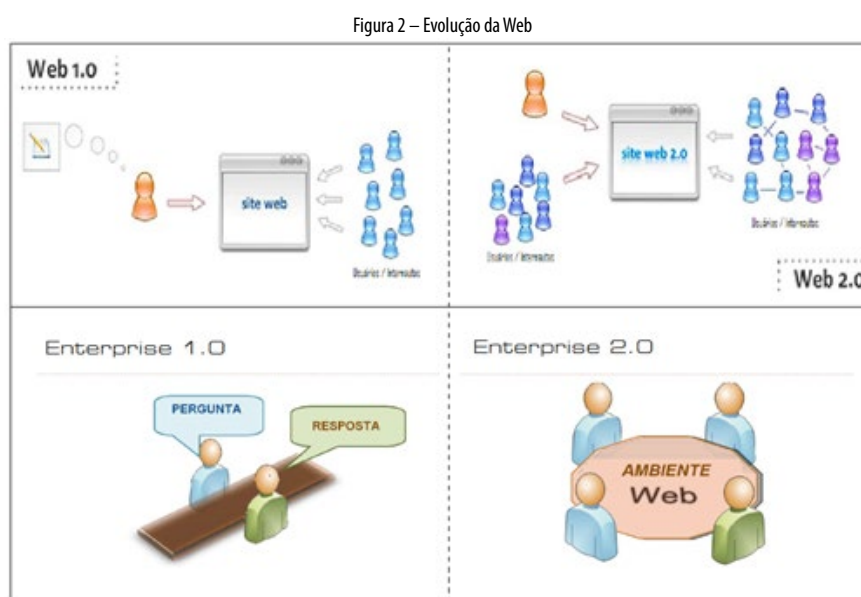
A expressão Web 2.0 é creditada a Tim O’Reilly e Dale Dougherty, os quais organizaram uma série de conferências com discussão que pautava acerca da segunda geração de tecnologias (RSS, *mashups*, *web services*) que combinava novos tipos de aplicações (*wikis*, *blogs*, *microblogs*, *social networking*) e novos modelos de interação e de negócios.

De acordo com Musser, O’Reilly e O’Reilly (2007, p. 10, apud ANDRADE et al., 2011, p. 29), a “[...] Web 2.0 é um jogo de tendências sociais, econômicas e tecnológicas que coletivamente forma a base da próxima geração da Internet, mais madura, caracterizada pela participação do usuário, aberta, e efeitos de rede”.

Segundo O’Reilly (2005), a Web 2.0 é uma espécie de cérebro global que funciona com as associações de repetição e intensidade, fortalecendo a rede de conexões, tendo como resultado a crescente atividade coletiva de todos os utilizadores da rede, transformando a Web.

Com a Web 2.0 introduzida nas organizações, Andrew McAfee criou em 2006 o termo “Enterprise 2.0” a fim de designar as empresas que adotavam as ferramentas e aplicações dessa Web (ANDRADE et al., 2011).

Nesse contexto, a inteligência competitiva é fundamentada em duas grandes bases: a informação e a velocidade de seu uso no ambiente da Web 2.0. Esses dois componentes são chave para o seu entendimento, pela simples razão de que a inteligência competitiva utiliza tipos e fontes diversas de informações em uma velocidade muito grande para monitorar desenvolvimentos de produtos, processos, serviços, trabalhos, clientes, tributação, legislação, marketing e posições de mercado.



Fonte: Os autores (2014)

A Web 2.0, induzindo a integração de diversas TIC envolvendo textos, imagens e sons, possibilitou uma interação dinâmica nas Enterprise 2.0 diante dos *e-commerce*, *e-business*, *e-book*, *e-life*, etc., criando nesse prisma um ambiente altamente dinâmico e competitivo.

Portanto, a base da Web 2.0 é a participação dos utilizadores que acrescentam valor à rede, sendo o serviço melhorado à proporção que mais pessoas o usam, pois qualquer utilizador pode criar conteúdos e avaliar os que encontra. Nesse contexto, a IC funciona como uma antena na identificação de novas oportunidades e sinais de mudança do ambiente baseada em um programa sistemático de coleta e análise de informação em fontes diversas, formais e informais, e em redes de especialistas.

Sendo a Ciência da Informação a disciplina que se utiliza da informação como objeto de estudo, considerando desde a sua produção, análise, transferência e absorção, (PINHEIRO, 1992), a Web 2.0 e Enterprise 2.0 na base da IC apresentam-se como métodos/técnicas propícios para que os especialistas da informação movam-se para o espaço em que acontecem sucessivas mudanças e implementações.

4 PROCEDIMENTO PARA APLICAÇÃO DA WEB 2.0 NA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A escolha acertada das fontes de informação é fundamental para a coleta e a análise das informações para IC. Choo (2003) afirma que existe preocupação cada vez maior, por parte das organizações modernas voltadas para o ambiente externo, principalmente no que se refere ao mercado e à tecnologia. A sobrevivência das organizações está aliada à sua capacidade de lidar com as informações externas coletadas, transformando em conhecimento, e à forma como organizações usam as informações para se adaptarem às mudanças ambientais.

A tentativa de elaborar uma metodologia de identificação e uso da Web 2.0, no processo de coleta e análise das informações, é importante para facilitar a compreensão, comunicação, organização, aplicação e uso para IC.

Atualmente há uma grande massa de informações disponível na Internet, que faz parte do ambiente informacional e que envolve o ambiente organizacional, como, por exemplo: pesquisa de mercado, estudos mercadológicos, séries históricas de variáveis econômicas, imprensa diária, especializada e de negócios, boletins e relatórios empresariais, feiras e reuniões setoriais, tendência tecnológica, líderes de opinião e especialistas, informações sobre: concorrentes, clientes, associações, sindicatos, investidores, produtos, preço e posicionamento, base de dados científicos, artigos técnicos, patentes, normas técnicas, entre outros (HOFFMANN, 2011).

Sob a perspectiva da informação, Choo (2003) observa que qualquer mudança ou desenvolvimento no ambiente externo das organizações cria sinais e mensagens codificadas em informação para os quais se deve

dedicar atenção.

Queyras e Quoniam (2006) argumentam que a informação é a chave do desenvolvimento da inteligência competitiva, pois permite, com método de estruturação e análise, monitorar o movimento corporativo sinérgico da concorrência.

Cabe considerar que informação não é conhecimento, entretanto, o que reside no grande diferencial catalisador para que a informação torne-se útil e com aplicabilidade estratégica é a IC, na qual a Web 2.0 apresenta-se como uma ferramenta que executa a árdua tarefa de colecionar informações externas úteis para uma organização que pretende praticar inteligência competitiva.

Nesse contexto em que globalização e democratização da informação influenciaram a maneira que as organizações observam e analisam o ambiente externo, na qual a IC no cenário da Web 2.0 ampliou o processo de monitoramento constante da concorrência na estrutura da Internet, denominada como Inteligência Competitiva 2.0 ou Vigilância 2.0 (SCIP, 2009).

Neste prisma, as ferramentas da Web 2.0 podem contribuir efetivamente no monitoramento da informação para obtenção de vantagens competitivas, vislumbrando uma tomada de decisão com maior precisão. Neste escopo que o Quadro 2 apresenta as ferramentas passíveis de serem utilizadas na Inteligência Competitiva 2.0.

Quadro 2 – Ferramentas da Web 2.0 que contribuem no processo de IC

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 2.0	
Ferramentas da Web 2.0	Descrição/exemplos
(a) Agregadores de feeds	Acompanham automaticamente as atualizações de websites, catálogos, etc., sem a necessidade de acessar suas respectivas páginas on-line. Exemplo: RSS, Atom Feed, XML, The Old Reader.
(b) Gestão de citações e pesquisas	Organização de informações coletadas para posterior recuperação. Exemplo: ferramenta Zotero.
(c) Bookmark compartilhado	Permite que endereços de sites favoritos sejam compartilhados com outros, como ferramentas: Del.icio.us, Google Shared Stuff.
(d) Redes sociais	Criação e participação em comunidades com interesses convergentes, exemplo: Facebook, LinkedIn, MySpace, Google+.
(e) Gestão de conteúdo e compartilhamento de registros	Catálogos on-line criados com base em coleções de bibliotecas ou do próprio usuário, exemplos: LibGuides, Connotea.
(f) Blogs e MicroBlogs	Publicação e comunicação, exemplos: Blogger, WordPress, Twitter.
(g) Compartilhamento e colaboração de conteúdos gráficos, audiovisuais e textuais	Flickr, Digg, Wikipédia, YouTube, SlideShare, Google Docs, OneDrive (antigo SkyDrive), Picasa.
(h) Ambiente virtual	Negócios, pessoas, instituições, etc., representadas em ambiente virtual, exemplo: Second Life.
(i) Pesquisas e coleta de informações de clientes	Google Formulário, SurveyMonkey.
(j) Monitoramento de redes sociais	Com objetivo de identificar o que um público/comunidade está comentando sobre determinado assunto ou tópico, as ferramentas Alertas do Google e Socialmention permitem rastrear na web informações de interesse do usuário.
(k) Monitoramento de sites	Google Analytics: possibilita que empresas monitorem seus sites e, com base nos relatórios emitidos pela ferramenta, identificam o fluxo de acesso ao site, regiões de origem dos acessos, em quais tecnologias o site foi acessado, além de configurar métricas com base nos acessos.

Fonte: Os autores (2014)

Considerando que a Inteligência Competitiva 2.0 é um conceito novo, de acordo com SCIP (2009), uma proposta metodológica para aplicação dessa finalidade corresponde a luz conceitual da “ecologia da informação” proposta por Davenport (2001), referindo aos três ambientes relevantes para informação e o conhecimento: (1) ambiente informacional; (2) ambiente organizacional e (3) ambiente externo à organização.

O ambiente proposto sob a perspectiva da IC 2.0 pode ser analisado na abordagem: processo informacional, política informacional, estratégia informacional, comportamento, cultura e arquitetura informacional envolvendo a execução do trabalho, como toda a atividade é exercida por quem trabalha com a informação.

Portanto, a compreensão do conjunto de ambientes para aplicação da Web 2.0 no contexto da IC contribui na definição das diretrizes para o uso das informações que orientam na estrutura informacional de uma organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Web 2.0 tem-se apresentado como uma plataforma de informações a ser usufruída pelas organizações para obter vantagens competitivas, na qual uso correto e com eficiência da vasta gama de informações disponíveis pela Internet pode ser um elemento diferenciador na tomada de decisão.

As informações a respeito do ambiente competitivo podem ser de fundamental importância para obtenção de vantagens. No entanto, cabe salientar que apenas o acesso a elas não é garantia de sucesso organizacional.

A adoção da IC em qualquer organização depende das pessoas e não somente da tecnologia existente, visto que serão as pessoas que analisarão as informações obtidas por meio da IC. Por fim, vale ressaltar que uso efetivo da Web 2.0 no contexto da IC pode ampliar os horizontes de atuação dos especialistas em informação em oportunidades latentes para incorporação desse elemento no processo de IC.

COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE SCENARIO OF WEB 2.0: A STUDY OF MONITORING INFORMATION ON ORGANIZATIONAL CONTEXT

ABSTRACT

Competitive Intelligence is a tool that seeks to contribute to organizations in their ability to compete with other organizations through the reduction of the weaknesses and threats and the constant monitoring of the factors of internal and external environment that influence the quality of the decision making process. This study presents a literature review showing Competitive Intelligence from the point of view of Information Science, exploring the understanding of monitoring information through Web 2.0. The methodological procedure adopted is of qualitative and descriptive nature. Based on the dynamics of organizational competitiveness, the main result shows that the progress resulting from the Information and Communication Technologies had an impact on processes of information use, and that in these, Web 2.0 has become a competitive factor in the organizational environment in the decision process of the Competitive Intelligence.

Keywords: Competitive Intelligence. Web 2.0. Monitoring of Information.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

AMARAL, R. M. **Análise dos perfis de atuação profissional e competências relativas à inteligência competitiva**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

AMARAL, R. M. et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, dez. 2008.

ANDRADE, I. A. de et al. Inteligência Coletiva e Ferramentas Web 2.0: A Busca da Gestão da Informação e do Conhecimento em Organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, edição especial, p. 27-43, 2011.

BATTAGLIA, M. da G. B. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes - Finep. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 2, p. 200-214, 1999.

BRODY, R. Issues in defining competitive intelligence: an exploration. **Journal of Competitive Intelligence**

and Management, San Antonio, v. 4, n. 3, p. 3-16, 2008.

CALOF, J. L. Teaching CI: opportunities and needs. **Competitive intelligence Magazine**, Washington, v. 2, n. 4, p. 28-31, Oct./Dec. 1999.

CALOF, J. L.; SKINNER, W. Competitive intelligence for managers: a brave new world (process which develops skills in planning, gathering, analyzing and disseminating information). **Optimum**, San Antonio, v. 28, n. 2, p. 38-44, 1998.

CANONGIA, C. et al. Convergência da inteligência competitiva com a construção de visão de futuro: proposta metodológica de Sistema de Informação Estratégica (SIE). **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun01/Art_02.htm>. Acesso em: 16 jun. 2014.

CARDOSO JUNIOR, Walter Felix. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CARVALHO, K. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun01/Art_04.htm>. Acesso em: 16 jun. 2014.

CASTRO, J. M.; ABREU, P. Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 7-19, abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000100001>. Acesso em: 16 jun. 2014.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (CIA). **Testing the intelligence cycle**. [2009]. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/analytic-culture-in-the-u-s-intelligence-community/chapter_4_systems_model.htm>. Acesso em: 16 jun. 2014.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E. (Ed.). **Strategic and competitive analysis**: methods and techniques for analyzing business. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, 1995.

HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 274-291.

HERRING, J. P. World-class intelligence programs. **Competitive Intelligence Magazine**, Washington, v. 9, n. 3, p. 20-25, May/June 2006.

HOBSBAWM, Eric J. **Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

HOFFMANN, W. A. M. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade da organização. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, p. 125-144, jul./dez. 2011.

HOFFMANN, W. A. M. ; FARIA, L. I. L.; GREGOLIN, J. A. R. Metodologia para estudos de inteligência competitiva: ciclo de inteligência na prática. In: HOFFMANN, W. A. M.; FURNIVAL, A. C. **Olhar**: ciência, tecnologia e sociedade. São Paulo: Pedro e João Editores, 2008. p. 169-179.

MILLER, J. P. Skills and training for intelligence. In: MILLER, J.P. (Ed.). **Millennium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age**. New Jersey: Cyber Age Books, 2000. p. 55-68.

NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA EM MATERIAIS (NIT). **Manual de inteligência competitiva**. São Carlos: NIT/Materiais UFSCar, 2004.

O'REILLY, T. **O que é Web 2.0: padrões de design e modelos de negócios para a nova geração de software**. [2005]. Disponível em: <<http://www.flaudizio.com.br/files/o-que-e-web-20.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro. **A Ciência da Informação entre sombras e luz: domínio epistemológico e campo interdisciplinar**. 1992. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1992.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PRESCOTT, J. E.; HERRING, J. P.; PANFELY, P. Alavancando informação para a ação: um olhar sobre o estudo comparativo de indicadores de desempenho do consórcio de inteligência competitiva e de negócios. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, Stephen H. (Org.). **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 206-224.

QUEYRAS, Joachim; QUONIAM, Luc. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 73-97.

SCIP - SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. **Strategy, Market and competitive intelligence**. [2009]. Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L & PM, 2008.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TOMBS, G. What are the "best practices" in using internal organizational sources for competitive intelligence? In: FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. (Org.). **Controversies in competitive intelligence: the enduring issues**. Westport: Praeger, 2003. p. 98-109.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Atuação do profissional na área da informação**. São Paulo: Polis, 2004.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 16 jun. 2014.