

# INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, EMPRESARIAL, ESTRATÉGICA OU DE NEGÓCIOS? UM OLHAR A PARTIR DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

COMPETITIVE, CORPORATE, STRATEGIC OR BUSINESS INTELLIGENCE?  
AN ANALYSIS BASED ON BUSINESS ADMINISTRATION

Fábio Luiz de Carvalho RIOS

Mestre - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre – RS – Brasil  
fabio.rios@plugar.com.br

Luisa Mariele STRAUSS

Mestre - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre – RS – Brasil  
lustrauss@gmail.com

Raquel JANISSEK-MUNIZ

Doutora - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre – RS – Brasil  
rjmuniz@ea.ufrgs.br

Ângela Freitag BRODBECK

Doutora - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre – RS – Brasil  
angela@brodbeck.com.br

Recebido em 03/2011 – Aprovado em 07/2011

## RESUMO

Observar informações que as cercam tem sido uma preocupação recorrente em organizações que buscam manter-se competitivas no mercado e, mais do que isto, também incrementar sua atuação e posicionamento. Fala-se de monitoramento ou conhecimento do ambiente da organização através de termos diversos como Inteligência Competitiva, Inteligência Organizacional, Inteligência Empresarial, Inteligência Estratégica, Inteligência de Negócios ou Business Intelligence, entre outros. Entretanto, há reconhecidas diferenças de entendimento entre o foco de atenção destas diversas nomenclaturas, gerando dificuldades na academia e inclusive no ambiente empresarial para quem as procura como apoio na busca de informações e de identificação de inovações, seja em processo, produto, serviço ou diferencial. A partir desta problemática, objetivamos por meio deste trabalho clarificar o entendimento sobre todos os termos existentes e aportar algum conhecimento que permita compreender as diferenças entre os conceitos de inteligência. Para tanto, realizamos um levantamento sobre o tema inteligência em publicações nacionais e internacionais. Antes de entrar nos conceitos de inteligência, foi abordada a gestão da informação e o ambiente externo, referenciais teóricos fundamentais quando se busca entender estas questões. Como resultado, foi possível realizar um agrupamento de todos os conceitos de inteligência identificados ao longo do estudo, categorizando seus focos de atenção. Identificou-se também que alguns dos conceitos, muito embora as diferenças entre eles devam ser conhecidas e respeitadas, podem ser considerados vizinhos porque seus focos estão direcionados para o ambiente externo das organizações.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva – Inteligência Estratégica Antecipativa – Inteligência de Negócios.

## ABSTRACT

*Competitive organizations have frequently considered that observing the information that surrounds their markets and products around the world is one of the most important things to do to increment their business. Terms like Competitive Intelligence, Organizational Intelligence, Corporate Intelligence, Strategic*

*Intelligence, Business Intelligence, among others, are used to talk about monitoring or learning about the organization's environment. However, there are differences in their focus of attention, which generate difficulties in the academic and corporate environments for those who need those terms as a support to look for information and also to identify innovations: process innovation, product innovation, service innovation and others. To discuss about different comprehensions of the above-mentioned terms, this research tries to classify the set of terms that represent "intelligence" in the academic and business practice, revealing the differences between them. To accomplish this, we surveyed the theme "intelligence" in Brazilian and other international publications. Before approaching the intelligence concepts, this research discusses a group of subjects like information management and external business environment, which are fundamental to understand the issues concerning intelligence. As a result, it was possible to cluster all the intelligence concepts identified in the study, categorizing their focuses of attention. We also identified that some of the concepts, although the differences between them should be known and respected, can be considered neighbors because their focuses are targeted at the organizations' external environment.*

**Keywords:** *Competitive Intelligence – Anticipative Strategic Intelligence – Business Intelligence.*

## INTRODUÇÃO

A importância da informação nas organizações tem sido tema recorrente de pesquisas, palestras, conferências e consultorias. Vivemos a chamada era da informação. Neste contexto, a informação é vista como principal recurso das organizações, a verdadeira diferenciação (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2004). Um dos indicativos da importância do tema gestão da informação no Brasil é o crescimento no número de artigos publicados do período 1997-2000 (6) para o período 2001-2004 (13), segundo levantamento de Lunardi, Rios e Maçada (2005). É provável que um novo estudo, englobando o período de 2005 a 2009, apresente também um crescimento no número de artigos sobre gestão da informação.

Dentro da preocupação com a gestão da

informação, um tipo específico de monitoramento, que analisa o ambiente externo às organizações, tem chamado muita atenção de empresários e acadêmicos no Brasil. Trata-se da inteligência aplicada ao ambiente de negócios. A inteligência faz parte da gestão da informação de uma organização, uma vez que se preocupa com o ambiente externo, um dos ambientes da gestão da informação apontados por Davenport (1998).

No Brasil, a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), fundada em 15 de abril de 2000, fomenta as práticas desta metodologia. A entidade, que possui cerca de 1500 associados no País, oferece um portal na Internet com atividades, notícias, cursos, informativos e eventos, fóruns, oficinas, congressos ibero-americanos e lançou em 2008 um Programa de Certificação Profissional em Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2009).

Além da ABRAIC, diversas empresas privadas, entidades e universidades vêm promovendo palestras, seminários, cursos, grupos de pesquisa, entre outras atividades de fomento às práticas de inteligência. Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por exemplo, o Grupo de Pesquisa da Gestão do Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação (GIANTI, 2009) concentra estudos sistemáticos sobre inteligência estratégica antecipativa, outra metodologia com foco na análise do ambiente de negócios.

Considerando o crescimento de inteligência aplicada aos negócios como área de estudo e atuação, o presente trabalho pretende melhorar o entendimento de todo o processo de inteligência ao lançar luzes sobre os principais conceitos existentes. Para atingir esse objetivo, faz-se necessário discutir os principais conceitos de inteligência, analisando seus ciclos e práticas.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: primeiramente, os conceitos de gestão da informação são apresentados e relacionados à inteligência aplicada ao ambiente de negócios. Em seguida, é explicada a metodologia

empregada. Posteriormente, são apresentados e analisados os conceitos de inteligência investigados em diversos livros e artigos. Finalmente, é apresentado um entendimento consolidado sobre o conceito de inteligência.

## **1 INTELIGÊNCIA COMO FORMA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO ADVINDA DO AMBIENTE EXTERNO**

---

A fim de se estabelecer o entendimento sobre os diversos conceitos de inteligência de interesse deste artigo, o primeiro movimento foi mergulhar em sua origem na gestão da informação. A partir dessa compreensão inicial, foi realizado um levantamento sobre os diversos conceitos de inteligência existentes no país, explorando suas características e especificidades inerentes.

### **1.1 Gestão da informação**

A informação pode ser considerada o bem mais valioso das organizações. Hoje em dia, estar bem informado significa muito mais do que possuir uma quantidade significativa de informações: significa receber uma informação interessante, útil, de certa forma triada, justamente para não se deparar com um oceano de informações e correr o risco de se "perder" no meio delas (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Segundo Davenport (1998), informação refere-se a dados interpretados e contextualizados, ou seja, requer ação humana. Segundo Karim e Hussein (2008), a gestão da informação busca "explorar com eficiência e eficácia recursos de dados, informação e conhecimento disponíveis na organização". Busca, ainda, melhorar a eficiência do processo de tomada de decisão. Davenport (2004) também acredita que, mais importante do que diferenciar dados de informação e de conhecimento, é promover, de fato, uma boa gestão e uso dos mesmos.

Davenport (1998) sugere três ambientes e suas estratégias para gestão da informação: ambiente

informacional, ambiente organizacional e ambiente externo. O presente trabalho está focado neste último ambiente, o externo. Justifica-se tal escolha pela importância de conhecer as decisões que atores pertinentes à organização, pelas suas escolhas e decisões e principalmente pelo impacto que estas possam ter na própria organização. Neste sentido, Lesca (2003) complementa que os atores externos não devem ser atores estáticos, como um setor, por exemplo, e sim atores identificáveis e nomináveis (a empresa X, por exemplo), isto de forma que o monitoramento acerca daquele ator possa ser efetivo e consistente em termos da informação obtida.

### **1.2 Ambiente externo**

De acordo com Davenport (1998), "o ambiente exterior consiste de informações sobre três tópicos essenciais: mercados e negócios em geral, mercados tecnológicos e mercados da informação".

Mercados de negócios são onde os negócios ocorrem, e estão relacionados a: clientes/consumidores, fornecedores, sócios, reguladores, concorrentes. Nos mercados tecnológicos estão novidades tecnológicas além do próprio mercado de compra e venda de tecnologia. Em mercados da informação, o autor sugere aproveitar informações que a própria empresa tem para vender para demais, além de outras fontes de informação de mercados informacionais, que a empresa possa contratar ou comprar. O autor sugere um processo de quatro etapas para investigar o mercado externo: 1) Identificar as necessidades externas de informação; 2) Decidir onde procurar; 3) Conduzir a informação para dentro da empresa; e 4) Utilizar.

Desta forma, a gestão da informação para o ambiente externo preocupa-se em conhecer e analisar informações sobre clientes, concorrentes, fornecedores, órgãos governamentais, novas tecnologias. Esses tópicos são os de interesse da inteligência aplicada ao ambiente externo de negócios, conforme será visto a seguir.

### 1.3 Conceitos de inteligência

O conceito de inteligência não é unanimidade entre pesquisadores (CARDOSO JR e CARDOSO, 2006). Na literatura nacional, encontram-se diferentes nomenclaturas: inteligência empresarial, inteligência empresarial estratégica, inteligência competitiva, inteligência estratégica organizacional, inteligência estratégica antecipativa, inteligência de negócio e business intelligence. A seguir, cada um desses conceitos de inteligência será abordado, mostrando suas diferenças, semelhanças e focos de atuação.

#### 1.3.1 Inteligência empresarial

Segundo Degent (1986), o serviço de inteligência empresarial focaliza sua atenção no ambiente externo à empresa, particularmente competidores, clientes, tecnologias, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores socioeconômicos. Esse serviço pode estar orientado por três propósitos: inteligência defensiva, orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas; inteligência passiva, orientada para a obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho da empresa; e inteligência ofensiva, orientada para a identificação de oportunidades de negócios. O autor ainda propõe um ciclo do serviço de inteligência empresarial, com as fases gerenciamento, coleta, avaliação, divulgação, utilização e realimentação, além de um conjunto de indicadores e áreas a serem monitoradas.

Os seguintes autores também abordam o conceito: Rezende (2003); Cavalcanti (2004); Cavalcanti e Cavalcanti (2005).

Entretanto, o próprio conceito de Inteligência Empresarial possui outra abordagem, que não necessariamente uma ramificação, conforme será visto a seguir.

#### 1.3.2 Inteligência empresarial estratégica

O conceito de Inteligência Empresarial Estratégica (IE<sup>2</sup>) é originado da Inteligência

Competitiva. A IE<sup>2</sup>, de acordo com Felix (2003), destina-se a atender as demandas de informação do planejamento estratégico das organizações. A IE<sup>2</sup> tem a sua aplicação natural no ambiente empresarial, embora também possa ser utilizada com sucesso em organizações governamentais. IE<sup>2</sup> consiste em um método ético e legal de conhecer e antever fatos e situações com potencial de afetar um empreendimento, consoante a missão e os objetivos organizacionais. Ela representa uma ferramenta estratégica de análise adaptada a qualquer tipo de problema, sendo aplicável a qualquer setor da atividade humana. O modelo dispõe de forma ordenada e eficaz o trabalho de inteligência a ser realizado pelas organizações empresariais, particularmente as organizações do conhecimento.

#### 1.3.3 Inteligência competitiva

Para Kahaner (1996), Inteligência competitiva é um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas da empresa. O autor afirma que inteligência é uma coleção de informações filtradas, destiladas e analisadas. A informação é transformada em algo que possa ser acionável. Segundo o autor, outro termo para inteligência é conhecimento.

Tarapanoff (2006) afirma que um sistema de inteligência competitiva permite organizar a coleta de informações e processar seu tratamento e análise, visando a criar uma informação de forte valor agregado, a qual permitirá à empresa criar uma verdadeira inteligência para decisões estratégicas. Entretanto, a autora alerta para os fatores do macroambiente, como as variáveis políticas, econômicas e sociais. Além do ambiente externo, Tarapanoff fala sobre a importância das informações internas para inteligência competitiva. “A inteligência competitiva deve tomar em consideração também os fatores internos como o conhecimento corporativo,

os recursos humanos, os recursos financeiros e, finalmente, a estratégia. Uma boa gestão e uma boa comunicação interna da empresa são fundamentais para manter seu dinamismo e sua eficiência” (TARAPANOFF, 2006).

Vieira e Oliveira (2006) afirmam que a Inteligência Competitiva procura levantar questões relacionadas à análise da concorrência, a fim de gerar conhecimento ou variáveis para favorecer a tomada de decisão com foco em expansão de mercado e lucro.

Os seguintes autores também abordam o conceito: Sapiro (1993); Fuld (1995); Soares e Dornelas (1997); Vargas e Souza (2001); Marcial e Costa (2001); Pereira, Debiasi e Abreu (2001); Miller (2002); Quandt e Fernandes (2003); Gomes e Braga (2004); Brito, Teixeira e Noleto (2004); Rodriguez y Rodriguez e Fontana (2005); Passos (2005); Gomes (2005); Moresi, Alcântara e Prado (2005); Rodrigues e Toledo (2006); Barbalho (2006); Carvalho et al (2006); Oliveira, Pinto e Salles (2006); Cardoso Jr e Cardoso (2006); Spinola (2006), Moori, Kiuma e Kayo (2006); Ruthes, Nascimento e Dergint (2006); Souza (2006); Ruthes e Nascimento (2006); Hoffmann e Chemalle (2006); Machado et al (2006); Valentim (2006); Moresi (2006); Pozzebon, Marcial e Ornelas (2007); Gasparini (2007); Lins e Quandt (2007).

### 1.3.4 Inteligência estratégica organizacional

A Inteligência Estratégica Organizacional não é vista como um processo, mas sim como uma habilidade. Gonçalves e Maciel (2001) entendem inteligência estratégica organizacional como a habilidade da empresa em fazer as pessoas encararem desafios e mudanças o mais facilmente possível, fazendo-as entender que eles são fontes de oportunidades, não de estresse. Desta forma, para Choo (1998) apud Gonçalves e Maciel (2001), inteligência pode ser definida como um modo hábil de processar mudanças, compreender os fatos do ambiente

e procurar por novas oportunidades. Se a empresa consegue encontrar e manter apenas as pessoas mais preparadas e criativas, a própria mudança será algo natural para elas, uma vez que pessoas criativas podem superar problemas mais facilmente e gastar parte de seu tempo planejando futuras melhorias para a empresa (GONÇALVES e MACIEL, 2001).

### 1.3.5 Inteligência estratégica antecipativa (IEA)

Por definição, a IEA é direcionada ao futuro e à antecipação baseada na interpretação de certas informações de tipo sinais fracos ou indícios antecipativos (JANISSEK-MUNIZ et al, 2007).

Para Lesca (2003), Inteligência Estratégica Antecipativa (na origem chamada *Veille Anticipative Stratégique*) é o processo informacional coletivo e pro-ativo através do qual os membros da empresa (ou pessoas solicitadas por ela) captam (percebem, ou provocam, e escolhem), de forma voluntária, e utilizam informações pertinentes relacionadas ao seu ambiente externo e as mudanças que nele podem se produzir. A IEA é uma forma, para a empresa, de organizar ativamente sua curiosidade em relação às mudanças de seu ambiente, com o objetivo de fortalecer sua competitividade, criar oportunidades de negócios e reduzir riscos e incertezas em geral.

A Inteligência Estratégica Antecipativa é utilizada juntamente com o conceito do Coletivo [Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc)]. Ou seja, aplicada a um grupo de pessoas que aceitam voluntariamente compartilhar suas capacidades de detectar eventos, de falar sobre eles, de interpretá-los conjuntamente para tirar aprendizados úteis para a ação. As atitudes e aptidões são múltiplas: captar e interpretar sinais novos, decidir como reagir, julgar se novos esquemas de ação ou de raciocínio se tornaram necessários, gerar novas

configurações/representações de esquemas e saber escolher qual é a mais criativa dentre as consideradas. Em resumo, Inteligência Coletiva dá sentido ao que o sistema percebe.

A IEAc possui algumas peculiaridades: voltada para o futuro e antecipação de forma explícita; ambiente constituído de atores nomeados (e não de objetos estáticos); interesse para os sinais (indícios) fracos explicitamente; modo alerta, no qual o captador é quem alerta sua hierarquia de forma proativa; frequência de inteligência contínua; particular atenção aos captadores relacionais externos; atenção especial para as fontes relacionais e informações de primeira mão; interesse portado à criação coletiva de sentido, explicitamente.

Os seguintes autores também abordam o conceito: Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2002); Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003); Janissek-Muniz et al (2005); Freitas et al (2006); Souza (2006); Freitas e Janissek-Muniz (2006); Freitas, Freitas e Gensas (2007); Janissek-Muniz et al (2007); Janissek-Muniz et al (2008).

### 1.3.6 Inteligência de negócio ou *business intelligence*

Para Petrini, Freitas e Pozzebon (2006), numa abordagem administrativa, Inteligência de Negócios (BI) pode ser definida como um processo em que os dados internos e externos da empresa são integrados para gerar informação pertinente para o processo de tomada de decisão. Para estes autores, o papel da Inteligência de Negócios é criar um ambiente informacional com processos através dos quais dados operacionais possam ser coletados, tanto dos sistemas transacionais como de fontes externas, e analisados, revelando dimensões estratégicas do negócio.

Numa abordagem tecnológica, Inteligência de Negócios é entendida como um conjunto de ferramentas que apoia o armazenamento e análise de informação. O foco não está no próprio

processo, mas nas tecnologias que permitem a gravação, a recuperação, a manipulação e a análise da informação. De acordo com Kudyba e Hoptroff (2001) apud Petrini, Freitas e Pozzebon (2006), Inteligência de Negócios é como uma tecnologia de repositório de dados que permite aos usuários extrair dados (demográficos e transacionais) e gerar relatórios estruturados que podem ser distribuídos nas empresas através das redes internas.

Os seguintes autores também abordam o conceito: Rodrigues e Nunes (2001); Petrini, Pozzebon e Freitas (2004); Rauter e Vanti (2005); Petrini, Freitas e Pozzebon (2006); Reginato e Nascimento (2006); Sguario dos Reis e Angeloni (2006); Reginato e Nascimento (2006); Petrini, Pozzebon e Meirelles (2007); Santiago Jr e Costa de Mendonça (2007).

## 2 METODOLOGIA UTILIZADA

Para atingir os objetivos do trabalho foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, já utilizado em outros estudos em Sistemas de Informação (LUNARDI, RIOS e MAÇADA, 2005; CLAVER, GONZÁLEZ e LOPIS, 2000). A busca esteve focada em livros publicados no Brasil e no exterior sobre inteligência e em periódicos e congressos nacionais.

Os livros pesquisados foram dos autores Leonard Fuld, Jerry Miller, John Prescott, Stephen Miller, Larry Kahaner, Craig Fleisher, David Blenkhorn, Conor Vibert, Alfredo Passos, Kira Tarapanoff, Walter Felix Cardoso Jr, Elisabeth Gomes e Fabiane Braga. Os periódicos e congressos nacionais consultados foram praticamente os mesmos da pesquisa de Lunardi, Rios e Maçada (2005): Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Eletrônica (RAE), Organização e Sistemas (O&S), Anais do Encontro Nacional da ANPAD

(EnANPAD). Não foi consultada Revista de Administração Pública, por não ter o foco da presente pesquisa, e foram acrescentadas: Revista Eletrônica de Administração (REAd), anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação (CATI), do Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (GeCIC) e do Encontro de Administração da Informação (EnADI), uma vez que estes tiveram suas primeiras edições em 2004, 2006 e 2007,

respectivamente.

Para pesquisa dos artigos, foram utilizados os mecanismos de busca disponíveis nas páginas eletrônicas de cada publicação, no CD-ROM dos Anais dos congressos ou através de busca nos documentos PDF, utilizando as palavras-chave: inteligência e business intelligence. A partir dessa pesquisa, foi possível classificar os artigos de acordo com o tema de estudo ou sua abordagem, conforme mostra o Quadro 1.

**Quadro 1** – Classificação dos artigos publicados no Brasil por tema de 1998 a 2008

Tema	RAC	RAE	RAUSP	O&S	REAd	EnANPAD	EnADI	CATI	GEICIC	Total
Inteligência competitiva	-	-	-	-	04	06	01	03	22	36
Inteligência estratégica	-	-	01	-	01	02	-	-	02	06
Inteligência de negócio	-	-	-	-	-	03	-	-	-	03
Inteligência organizacional	-	-	-	-	-	-	02	-	01	03
Inteligência empresarial	-	02	-	-	01	02	-	-	01	06
<i>Business intelligence</i>	-	-	-	-	-	04	01	02	-	07
Total	0	02	01	0	06	17	04	05	26	61

Após essa classificação, os artigos foram analisados na íntegra, em busca dos conceitos de inteligência associados.

#### 4 RESULTADOS

O material coletado na pesquisa bibliográfica foi analisado em profundidade. Em especial, um aspecto foi foco de atenção: a abordagem de inteligência, seja de autoria própria ou referenciando outros autores. Por meio dessa análise, observou-se que, além de diferentes nomenclaturas para inteligência,

também há diferentes conceitos e focos de análise, em especial em relação ao ambiente de análise. Este pode ser classificado como: ambiente concorrencial, ou seja, preocupação restrita no monitoramento dos movimentos dos concorrentes; ambiente externo, além dos concorrentes, a inteligência monitora movimentos de mercado, o que inclui clientes, fornecedores e governo; ambiente externo e interno, ou seja, inclui também a análise das informações internas da organização. Para melhor compreensão, foi elaborado o Quadro 2, com uma síntese sobre as abordagens consultadas.

**Quadro 2** – Síntese dos conceitos inteligência

Referência \ Abordagem	Apenas concorrencial	Ambiente Externo	Ambiente Externo e Interno
Quandt e Fernandes (2003); Vieira e Oliveira (2006)	IC		
Sapiro (1993); Fuld (1995); Kahaner (1996); Vargas e Souza (2001); Marcial e Costa (2001); Miller (2002); Gomes e Braga (2004); Brito, Teixeira e Noleto (2004); Moresi, Alcântara e Prado (2005); Passos (2005); Gomes (2005); Rodrigues e Toledo (2006); Cardoso Jr e Cardoso (2006); Cardoso Jr e Cardoso (2006); Oliveira, Pinto e Salles (2006); Spinola (2006); Moori, Kiuma e Kayo (2006); Ruthes, Nascimento e Dergint (2006); Souza (2006); Ruthes e Nascimento (2006); Hoffmann e Chemalle (2006); Machado et al (2006); Valentim (2006); Moresi (2006); Valentim (2006); Lins e Quandt (2007); Gasparini (2007); Marcial e Ornelas (2007); Melo, Machado e Moraes Filho, (2008)		IC	
Cardoso Jr (2005)		IE <sup>2</sup>	
Degent (1986); Cavalcanti (2004); Cavalcanti e Cavalcanti (2005)		IEm	
Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2002); Janissek-Muniz et al (2005); Freitas et al (2006); Freitas e Janissek-Muniz (2006); Souza (2006); Freitas, Freitas e Gensas (2007)		IEA	
Rodrigues e Nunes (2001); Petrini, Pozzebon e Freitas (2004); Rauter e Vanti (2005); Petrini, Freitas e Pozzebon (2006); Reginato e Nascimento (2006); Sguario dos Reis e Angeloni (2006); Reginato e Nascimento (2006); Petrini, Pozzebon e Meirelles (2007); Santiago Jr e Costa de Mendonça (2007)			IN / BI
Pozzebon, Soares e Dornelas (1997); Pereira, Debiasi e Abreu (2001); Rodriguez y Rodriguez e Fontana (2005); Barbalho (2006); Carvalho et al (2006); Tarapanoff (2006)			IC
Rezende (2003)			IEm
Gonçalves e Maciel (2001)			IEO

Legenda: IC: Inteligência Competitiva; IEO: Inteligência Estratégica Organizacional; IE<sup>2</sup>: Inteligência Empresarial Estratégica; IEA: Inteligência Estratégica Antecipativa; IEm: Inteligência Empresarial; IN: Inteligência de Negócio; BI: *Business Intelligence*; IO: Inteligência Organizacional.

Percebe-se que a maior parte dos autores sobre Inteligência Competitiva e Inteligência Empresarial, assim como a totalidade dos autores de Inteligência Empresarial Estratégica e Inteligência Estratégica Antecipativa, entendem o conceito de inteligência como sendo uma metodologia com foco nas informações externas das organizações, não apenas em monitoramento concorrencial e tampouco olhando informações internas. Nesta linha de análise em relação ao foco concorrencial, externo ou interno e externo, pode-se entender Inteligência Competitiva, Inteligência Estratégica Antecipativa, Inteligência

Empresarial e Inteligência Empresarial Estratégica como conceitos vizinhos.

Além disso, observando os conceitos apresentados, é possível perceber tanto uma distinção quanto uma complementaridade em relação ao foco de atuação da inteligência aplicada ao ambiente de negócios.

Em termos de distinção, enquanto Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003) e Kahaner (1996) focam mais o contexto competitivo e o ambiente externo da empresa, Tarapanoff (2006) salienta a importância do macroambiente e as informações

internas das organizações. Por sua vez, Petrini, Freitas e Pozzebon (2006) focam inteligência tanto em dados internos e externos, enquanto Vieira e Oliveira (2006) entendem a inteligência com foco prioritariamente concorrencial. Outras diferenças também poderiam ser sinalizadas entre os distintos conceitos de inteligência. A exemplo, a Inteligência de Negócios, ou Business Intelligence, trata de Informações Estruturadas e Disponíveis. A Inteligência de Mercado foca em Informações Estruturadas e Não-Disponíveis, e a Inteligência [Estratégica e/ou Competitiva] usa essencialmente Informações Não-Estruturadas e Não-Disponíveis.

Já em termos de complementaridade, podem ser listados alguns aspectos depreendidos da pesquisa bibliográfica realizada e da experiência dos autores: todos os tipos de inteligência se preocupam em prover informação útil para a tomada de decisão; todos os tipos de inteligência visam alimentar a empresa com informações que possam ser utilizadas no entendimento, estratégia ou inovação em seus produtos e serviços; todos os tipos de inteligência visam criar novas oportunidades ou identificar ameaças ao negócio da empresa. Na essência, inteligência representaria o conjunto de ações para localizar, obter, escolher, associar e usar de forma pertinente o conhecimento advindo do contexto da empresa.

#### 4 CONCLUSÃO

---

A partir da revisão de literatura, foi possível perceber que não existe consenso no entendimento do conceito de inteligência. A análise dos conceitos desses autores e especialistas em relação ao ambiente de estudo da inteligência, seja apenas o ambiente concorrencial, o ambiente externo ou interno foram os principais pontos divergentes. Entretanto, percebe-se também que há um entendimento do conceito de inteligência como uma metodologia com foco nas informações externas das organizações, não apenas em monitoramento concorrencial,

mas do ambiente de competição como um todo. De acordo com essa linha de análise, pode-se entender Inteligência Competitiva, Inteligência Estratégica Antecipativa, Inteligência Empresarial e Inteligência Empresarial Estratégica como conceitos vizinhos.

O presente estudo foi realizado com base em revisão de literatura dos principais livros de inteligência editados no Brasil, de autores brasileiros e americanos. Outras escolas estrangeiras de inteligência, como as europeias e asiáticas, foram pouco abordadas, o que poderia ser uma sugestão de estudo futuro. Além disso, foram observados somente os artigos dos congressos de Administração e do Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Por ser uma área multidisciplinar (MARCIAL e ORNELAS, 2007), artigos de inteligência em congressos de Ciência da Informação, além de outros, também deveriam ser pesquisados.

Assim como Davenport e Marchand (2004) sugerem que mais importante do que diferenciar dados, informação e conhecimento é a gestão e o uso que se faz deles, sugere-se que a classificação de conceitos de inteligência seja usada para facilitar o processo de inteligência. Ou seja, conhecer os diversos conceitos de inteligência, suas aplicações e práticas efetivas na busca de suporte à tomada de decisão são mais importantes do que seu rótulo em si.

#### REFERÊNCIAS

---

- ABRAIC. **Associação dos Analistas de Inteligência Competitiva**. Disponível em <http://www.abraic.org.br>. Acessado em 25/07/2008.
- BARBALHO, C. R. S. Construindo competências: formação de recursos humanos para inteligência competitiva. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

BRITO, P. F.; TEIXEIRA, D.; NOLETO, D. A. O Padrão RDF como facilitador no processo de Inteligência Competitiva. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 1., 2004, São Paulo. *Anais...* FGV-SP: São Paulo, 2004.

CARDOSO JR, W. F.; CARDOSO, A. C. F. A Função Inteligência Competitiva Aplicada em instituições de ensino superior: o caso da universidade do sul de Santa Catarina. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Monitoramento focado: Inteligência Competitiva “varrendo o entorno” com redes de colaboradores. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

\_\_\_\_\_. *Inteligência Empresarial Estratégica: método de implantação de inteligência competitiva em organizações*. Tubarão: Ed. Unisul, 2005.

CARON-FASAN, M-L.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de informações de inteligência estratégica antecipativa coletiva: proposição de um método, caso aplicado e experiências. *RAUSP*, v. 39, n. 3. p. 205-219, 2004.

CARVALHO, A. M. A.; SANTOS, E.M.; CAMPOS, L.M.; CUNHA, R.A.A.; BORGES, M.E.N. Preparando o terreno para a inteligência competitiva: proposta de metodologia para capacitação da equipe de inteligência competitiva. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

CAVALCANTI, E. P. Inteligência Empresarial e o sucesso nos negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM

ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

\_\_\_\_; CAVALCANTI, E. R. Gap de Inteligência na perspectiva dos negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

CLAVER, H., GONZÁLEZ, R.; LLOPIS, J. An analysis of research in information systems (1981-1997). *Information and Management*, v. 27, p. 181-195, 2000.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Tradução: Bernadete Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_; MARCHAND, D. A. A GC é apenas uma boa gestão da informação? In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. *Dominando a Gestão da Informação*. Trad.: Carlo Gabriel Porto Bellini e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DEGENT, R. J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. *RAE*, v. 26, n. 1, p. 77-83, 1986.

FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. *Managing frontiers in competitive intelligence*. Westport: Quorum Books, 2001.

FREITAS, H. M. R.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

FREITAS, P.; FREITAS, H.; GENSAS, G. A Inteligência Estratégica no apoio à decisão de uma empresa de TI. *REAd*, v. 13 n. 2, maio/jun. 2007.

FREITAS, P.H.; FREITAS, H.M.R.; JANISSEK-MUNIZ, R.; GERSON, G. Praticando o conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa

- (IEA) em uma empresa de software médico. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.
- FULD, L. M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: Wiley, 1995.
- GASPARINI, L. V. L. Práticas de Inteligência Organizacional (IO) em Organizações Tangaraenses: mapeamento da dimensão de componentes na visão de seus gestores. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 1., 2007, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- GIANTI. *Grupo de pesquisa da gestão do impacto da adoção de novas tecnologias de informação*. Disponível em <http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/index.php>. Acessado em 25/07/2008.
- GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- GONÇALVES, C. A.; MACIEL, C. A. F. O papel das estratégias tácitas na competitividade organizacional: uma contribuição teórica à inteligência estratégica organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001.
- HOFFMANN, W. A. M.; CHEMALLE, K. E. Gestão da informação para integrar inteligência competitiva em micro e pequena empresas de arranjos produtivos locais. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H.; CARON-FASAN, ML. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc): transferência e adaptação de conhecimentos metodológicos visando propor soluções e promover a IEAc no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2005.
- \_\_\_\_\_; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligencia Estratégica: desarrollo de la capacidad de antelación por la identificación de indicios anticipativos. *Revista Economía e Gestão*. n 17, v. 8, 2008.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação de captação de indícios antecipativos em contexto de inteligência estratégica antecipativa. In: Congresso do instituto franco-brasileiro de administração de empresas, 4., 2007, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, 2007.
- KAHANER, L. *Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. New York: Touchstone, 1996.
- KARIM, N.S.A.; HUSSEIN, R. Managers' perception of information management and the role of information and knowledge managers: the malaysian perspectives. *International Journal of Information Management*, v. 28, p. 114 – 127, 2008.
- KRÜCKEN-PEREIRA, L.; DEBIASI, F.; ABREU, A. F. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo. *REAd*, e. 21, v. 7, n. 1, 2001.
- LESCA, H. *Veille stratégique: La méthode L.E.SCANning®*, Editions EMS. 180 p., 2003.
- LINS, A.; QUANDT, C. O. Criando Inteligência Competitiva através da utilização da ferramenta de Data Mining: estudo no setor de telecomunicações. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 1., 2007, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- LUNARDI, G. L.; RIOS, L. R.; e MAÇADA, A. C. G. Pesquisa em Sistemas de Informação:

uma análise a partir dos artigos publicados no EnANPAD e nas principais revistas nacionais de Administração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

MACHADO, C. R.; ROTHER, R. G.; TRZECIAK, D. S.; DE ABREU, A. F.; DE ABREU, P. F.; FIALHO, F. A. P. O papel da memória de trabalho no suporte a sistemas de inteligência competitiva. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. Desempenho empresarial e gestão da informação: a visão do topo. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. *Dominando a Gestão da Informação*. Trad.: Carlo Gabriel Porto Bellini e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. Usode Cenários prospectivos na estratégia empresarial: evidência especulativa ou Inteligência Competitiva. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001

\_\_\_\_\_; ORNELAS, A. C. A Interdisciplinaridade da atividade de Inteligência Competitiva: análise do Currículo Lattes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

MELHORAMENTOS. *Dicionário de língua portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos, 2005.

MELO, D. V.; MACHADO, A. G. C.; MORAES FILHO, R. A. Inteligência Competitiva: o caso C.E.S.A.R. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOORI, R. G.; KIMURA, H.; KAYO, E. K. Informações da Inteligência Competitiva e aplicações no Telescopic Observations e do Analytic Hierarchy Process. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

MORESI, E. A. D. Perspectivas de pesquisa em inteligência organizacional. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

\_\_\_\_\_; ALCANTARA, A.; PRADO, H. A. Cenários prospectivos, monitoração ambiental e metadados. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (CATI), 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV-EAESP, 2005.

OLIVEIRA, R. D.; PINTO, A. O.; SALLES, J. A. A aplicabilidade da Inteligência Competitiva: um estudo de caso nas pequenas e médias empresas em ambiente de aglomeração industrial. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

PASSOS, A. *Inteligência Competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa*. São Paulo: LCTE, 2005.

PAULUCI, R. B. B.; QUONIAM, L. M. Fatores de investigação prospectiva: nova abordagem para o levantamento de necessidades de informação em estudo prospectivo. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA

COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

PETRINI, M.; FREITAS, M. T.; POZZEBON, M. Inteligência de Negócios ou Inteligência Competitiva? Noivo Neurótico, Noiva Nervosa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

\_\_\_\_; POZZEBON, M.; FREITAS, M. T. Qual é o papel da Inteligência de Negócios (BI) nos países em desenvolvimento? um panorama das empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

\_\_\_\_; \_\_\_\_; MEIRELLES, F. Incorporando gestão da sustentabilidade aos sistemas de Inteligência de Negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

POZZEBON, M.; SOARES, R. O.; DORNELAS, J. S. Análises sobre a desregulamentação da telefonia no Brasil. *REAd*, ed. 5, v. 3 n. 1, 1997.

QUANDT, C. O.; FERNANDES, A. C. C. B. Aplicação do conceito de Inteligência Competitiva e seu impacto no processo estratégico em organizações do terceiro setor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2003.

RAUTER, A.; VANTI, A. A. Configuração informacional para a gestão administrativa do negócio educacional com a análise da tecnologia da informação Business Intelligence (BI) - um estudo de caso. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2., 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV-EAESP, 2005.

REGINATO, L.; NASCIMENTO, A. M. As ferramentas Business Intelligence apoiando o controle organizacional. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 3., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV-EAESP, 2006.

REZENDE, D. A. Alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao business plan: contribuição para a inteligência empresarial das organizações. *REAd*, ed. 31, v. 9, n. 1, 2003.

RODRIGUES, J. R. G.; NUNES, P. M. O uso do Balanced Scorecard como núcleo de Business Intelligence: um poderoso habilitador da excelência das decisões sobre temas qualitativos e estratégicos da organização moderna. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001.

RODRIGUES, L. C.; TOLEDO, L. A. Alinhamento entre sistema de Inteligência Competitiva e gerenciamento da Tecnologia de Informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V.; FONTANA, E. W. Inteligência Competitiva: nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negócios exportadores. *REAd* – ed. 45, v. 11, n. 3, 2005.

RUTHES, S.; NASCIMENTO, D. E.; DERGINT, D. Inteligência Competitiva: a propriedade industrial como subsídio para a formulação de estratégias focadas no desempenho local. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

SANTIAGO JR, W. M.; COSTA DE MENDONÇA, J. R. gestão de performance baseada em Business Intelligence e interfaces de monitoria: o caso de uma transportadora.

In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 1., 2007, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

SAPIRO, A. Inteligência Empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. *RAE*, v. 33, n. 3, p. 106-124, 1993.

SGUARIO DOS REIS, E.; ANGELONI, M. T. Business Intelligence como tecnologia de suporte a definição de estratégias para a melhoria da qualidade do ensino. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

SOUZA, M. Inteligência Competitiva: os setores portadores de futuro para o Paraná. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

SPINOLA, A. T. P.; GARCIA, L. G.; HOFFMANN, W. A. M.; GREGOLIN, J. A. R. Desenvolvimento de uma metodologia utilizando o QFD como ferramenta analítica da Inteligência Competitiva aplicada a empresa de pequeno porte do polo de joias folheadas de Limeira. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimento. Brasília: IBICT, 2006.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva Organizacional: ferramenta ou processo? In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

\_\_\_\_\_; ALCARÁ, A. R.; CERVANTES, B. M. N.; CARVALHO, E. L.; GARCIA, H. D.; GELINSKI, J. V. V.; MOLINA, L. G.; LENZI, L. A. F.; WOIDA, L. M.; CATARINO, M. E. Processo de Inteligência Competitiva

Organizacional: Método Aplicado à Coleta e Análise dos Dados. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. O ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. *REAd*, ed. 24, v. 7, n. 6, 2001.

VIEIRA, D. V.; OLIVEIRA, F. C.. Inteligência competitiva e monitoramento ambiental em empresas exportadoras. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 3., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV-EAESP, 2006.

WILSON, T. D. Information management. In: FEATHER, J.; STURGES, P. (Eds.), *International encyclopedia of information and library science*. 2. ed. London: Routledge, 2002. Disponível em [http://informationr.net/tdw/publ/papers/encyclopedia\\_entry.html](http://informationr.net/tdw/publ/papers/encyclopedia_entry.html)