



CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O SUBPROCESSO DE COLETA DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Paula Carina de Araújo

Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação pela Universidade Federal do Paraná, Brasil. Bibliotecária da Universidade Federal do Paraná, Brasil.

E-mail: paula.carina.a@gmail.com

Newton Corrêa de Castilho Júnior

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, Brasil. Professor da Universidade Federal do Paraná, Brasil.

E-mail: nccastilho@gmail.com

Resumo

Apresenta a relação entre a inteligência competitiva e a gestão da informação. Tem como objetivo geral, identificar as contribuições da gestão da informação para o subprocesso de coleta do processo de inteligência competitiva. Desenvolve uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva por meio de estudo de caso múltiplo realizado em duas empresas prestadoras de serviço de inteligência competitiva. Utiliza como fontes de evidência a documentação relativa às rotinas do processo de inteligência competitiva e as entrevistas com os envolvidos na coleta nas duas empresas estudadas. Identifica como contribuições da gestão da informação para o subprocesso de coleta do processo de inteligência competitiva: planejamento da coleta, confiabilidade para as informações, aplicação de padrões para a organização da informação, precisão na busca e obtenção e recuperação e segurança da informação. Propõe um modelo representativo das contribuições da gestão da informação para o subprocesso de coleta. Considera similares os procedimentos adotados pelas empresas. Constata que o subprocesso de coleta não é avaliado e que as fontes de informação primárias são pouco utilizadas. A principal diferença nos dois casos é o uso de ferramentas auxiliares à operacionalização da coleta. A aplicação dos princípios da gestão da informação é importante para o desenvolvimento da coleta, tendo em vista que a informação está diretamente ligada à inteligência competitiva.

Palavras-chave: Coleta de Informação. Gestão da informação. Inteligência competitiva.

CONTRIBUTIONS OF INFORMATION MANAGEMENT TO THE COLLECTION COMPETITIVE INTELLIGENCE SUB PROCESS

Abstract

It presents the relation between competitive intelligence and information management. Its overall goal is to identify the contribution of information management to the collection competitive intelligence sub process. It develops a qualitative, exploratory and descriptive research which uses some techniques such as literature review and multiple case study analysis conducted in two competitive intelligence service providing companies. This study uses both the documentation for the routines of the competitive intelligence process as well as the interviews obtained from the staff involved in collecting inside the two firms studied as its source of evidence. It identifies as contributions of information management to the collection competitive intelligence sub process: collection planning, reliability of information, standards for information organization, precision on recovery as well as in obtaining information security. As a result, it proposes a representative model of the contributions of information management for the sub

process of collection. It considers that the procedures adopted by the companies are similar. It also shows that the sub process of collection is not evaluated and that the primary sources of information are little used by the two companies. The research finds that the most notable difference between the two cases is their use of auxiliary tools to the operation of the collection. The application of information management principles is important in order to develop and carry out the collection once the information is directly linked to competitive intelligence.

Keywords: Information Collection. Information management. Competitive intelligence.

1 INTRODUÇÃO

Para ter acesso a informações que podem auxiliar os gestores na tomada de decisão e, desta forma, obter e sustentar sua vantagem competitiva, as organizações vêm buscando apoio no processo de inteligência competitiva (IC), que possibilita conhecer melhor a concorrência e o ambiente competitivo onde estão inseridas.

Com base na literatura consultada para o desenvolvimento deste estudo, pode-se dizer que IC é um processo que proporciona à organização o conhecimento do ambiente externo em que atuam, bem como a identificação de oportunidades e ameaças encontradas neste. Esse processo acontece por meio da identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação de informações que serão convertidas em inteligência para, posteriormente, subsidiarem a tomada de decisão.

Por meio da IC, acontece o monitoramento da concorrência e a gestão do fluxo de informação. Essas informações podem ser técnicas, sociais, políticas ou econômicas, precisam ter qualidade e relevância, devem auxiliar na diminuição das incertezas e proporcionar a obtenção de vantagem competitiva.

A unidade básica de um sistema de IC é o ciclo de inteligência, que é composto pelos subprocessos de planejamento e direção, coleta, análise e disseminação (KAHANER, 1996). A partir desse ciclo, todas as ações são realizadas para proporcionar aos gestores informações essenciais para a tomada de decisões.

Para que realmente aconteça a criação de inteligência, é imprescindível que as informações utilizadas durante todo o processo sejam confiáveis, de qualidade e relevantes para o usuário final. Para identificar essas características em uma fonte de informação, pressupõe-se o conhecimento e a aplicação da gestão da informação (GI) para assegurar qualidade a todo o processo.

Partindo das características da IC, entende-se que devem ser aplicadas à ela as contribuições da GI e, no caso desta pesquisa, especificamente para o subprocesso de coleta, principalmente no que se refere à seleção, validação e mapeamento das fontes de informação.

Muitas empresas já reconhecem o processo de IC como apoio para diminuir as incertezas, auxiliar na tomada de decisão estratégica e, conseqüentemente, gerar vantagem competitiva para a organização. Tendo em vista que, o excesso de informação não favorece a tomada de decisão e o processo de IC como um todo, acredita-se que é indispensável o desenvolvimento adequado da coleta. No Brasil a IC começou a ter maior representatividade em 1990 e a pesquisa nessa área é relativamente recente, principalmente no âmbito acadêmico (COELHO et. al., 2006).

Atentos para essa mudança de cenário, com a crescente busca pela aplicação da IC nas organizações, muitas empresas passaram a investir nesse processo. Algumas surgiram especificamente com o intuito de prestarem serviço de IC para as organizações e duas delas foram estudadas nesta pesquisa.

As prestadoras de serviço de IC, por serem especializadas nessa atividade, precisam desenvolver parâmetros claros para o gerenciamento da informação e reconhecer na GI uma aliada, pois subsidia a identificação de necessidades de informação, aquisição, organização, armazenamento, disseminação e uso da informação, o que possibilita o aprimoramento e segurança da IC.

A questão de pesquisa deste estudo surgiu da inquietação dos autores com relação à necessidade de utilização da GI como apoio ao processo de IC durante parte de sua atuação profissional. Todas as ações realizadas durante a coleta precisam ser planejadas e é necessário o conhecimento das técnicas de GI para garantir a confiabilidade das informações e dados obtidos.

Para fins desta pesquisa, o subprocesso de coleta foi considerado o ponto central de investigação. A contribuição da GI para o mesmo, neste caso, é uma variável. Frente a essas possibilidades, e considerando que a coleta é muito importante para o processo de IC, apresenta-se como objetivo geral: "Identificar as contribuições da GI para o subprocesso de coleta do processo de IC".

A descrição detalhada do subprocesso de coleta e a identificação das contribuições da GI auxiliarão na melhoria da estruturação do mesmo, nas organizações pesquisadas, o que demonstra a importância deste estudo. A ênfase deste estudo na interdisciplinaridade da IC é ponto chave da pesquisa, tendo em vista que foi estabelecida relação entre IC e as contribuições da GI, Procura-se ainda contribuir com o desenvolvimento do conhecimento científico em IC e sua consolidação no meio acadêmico brasileiro.

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A IC é entendida como um processo organizacional de monitoramento da concorrência e gestão de fluxos de informações - tecnológicas, sociais, políticas ou econômicas -, que tenham relevância e possam ser utilizadas para obtenção de vantagem competitiva (ARAÚJO, 2011, p. 21).

Tyson (1998, p. 1-3, tradução nossa) diz que IC é:

um processo sistemático que transforma bits aleatórios e pedaços de dados em conhecimento estratégico. São informações sobre as forças dentro do mercado. É a informação sobre produtos específicos e tecnologia. É também composta por informações externas para o mercado, como o econômico, as influências reguladoras, políticas e demográficas que têm um impacto sobre o mercado. Além de dados factuais, inteligência competitiva envolve a capacidade de desenvolver uma compreensão das estratégias e das mentalidades dos seus principais concorrentes.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) define IC como um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão estratégica. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os ambientes de negócios, para reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, [ca. 2000])

A associação destaca ainda que a IC incorporou técnicas utilizadas pela Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento de informações formais, pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), dando ênfase às ferramentas de gerenciamento de redes e informações e às ferramentas de mineração de dados, e pela Administração, representada por suas áreas de estratégia, marketing e gestão

A literatura atribui caráter interdisciplinar à IC (CAPUANO et al., 2009; STAREC, 2005; VALENTIM, 2003). O trabalho de Capuano et al. (2009) apresenta a relação epistemológica entre a IC e a GI e afirmam que dois pontos elucidam essa relação. O primeiro refere-se ao processo de tomada de decisão nas organizações e o segundo diz respeito à interação informacional da organização com o ambiente externo. Traços dessa conexão com a GI podem ser percebidos principalmente no ciclo de inteligência competitiva que será apresentado a seguir.

O ciclo de IC representa o processo como um todo e a partir dele são desenvolvidos os subprocessos que subsidiarão a atuação dos especialistas envolvidos na conversão das informações em conhecimento que, após acionado durante a tomada de decisão pelos gestores, será convertido em inteligência para a organização. Segundo Castro e Abreu (2007), no processo de IC não há preocupação somente em obter informações do ambiente externo, mas também com a maneira pela qual essas informações serão tratadas, até poderem ser utilizadas pela organização.

Como a IC é um processo sistemático, é importante que seja estruturada por meio de uma metodologia bem definida. Este processo é apresentado por diversos autores como um ciclo que contém cada um dos subprocessos necessários para a criação de inteligência para a organização. Segundo Bose (2008, p. 513) o ciclo de IC proposto pela *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) indica que o mesmo é formado por cinco subprocessos, a saber: planejamento e direção, coleta, análise, disseminação e avaliação.

Percebe-se que o número de subprocessos do ciclo de IC e as nomenclaturas empregadas diferem de um autor para outro. Optou-se pelo ciclo da SCIP que o descreve como o processo pelo qual a informação bruta é adquirida, reunida, transmitida, avaliada, analisada e disponibilizada como inteligência para os decisores utilizarem na tomada de decisão e ação (BOSE, 2008).

Com base nos estudos de Kahaner (1996), Herring (2002), Canongia et al. (2001), Gomes e Braga (2004), apresentam-se a seguir as definições dos subprocessos do ciclo de IC:

Planejamento e Direção - O mais importante subprocesso de IC (KAHANER, 1996). Requer uma abordagem em três frentes: - entender as necessidades e limitações do usuário, incluindo suas restrições de tempo; - estabelecer um plano de coleta e análise; - manter o usuário informado. Elabora-se um diagnóstico da empresa, identificam-se as questões estratégicas e as necessidades de informação. Também é definida a área de monitoria, os tópicos a serem pesquisados e as questões-chave a serem respondidas.

Coleta - A partir das necessidades de informação identificadas, é necessário estabelecer uma estratégia de busca para facilitar a coleta dos dados e informações. As fontes de informação (primárias ou secundárias; formais ou informais) devem ser mapeadas, organizadas e classificadas (HERRING, 2002).

Análise - subprocesso em que será concebido o produto de inteligência. Requer analistas com competências específicas e especialistas no assunto pesquisado. O analista transformará as informações coletadas em avaliação significativa, completa e confiável a partir de sua experiência, interpretações, *insights* (KAHANER, 1996). Agrega valor às informações coletadas, podendo indicar inovações, tendências, ameaças, oportunidades, novos caminhos e, principalmente, oferecer alternativas para a tomada de decisão.

Disseminação - Consiste na entrega dos produtos de inteligência para o usuário final. Segundo Kahaner (1996), o ciclo de inteligência termina quando o usuário recebe o produto de inteligência. Como resultado do uso do produto de inteligência, surgirão novas exigências e necessidades. Na versão original deste modelo conceitual (KAHANER, 1996) o ciclo terminava neste subprocesso. A avaliação foi introduzida na revisão proposta por Bose (2008).

Avaliação – Os resultados obtidos são identificados e analisados para determinar o impacto do produto de inteligência para o cliente: quanto ao desempenho de cada uma das

fases que compõem o sistema, se o melhor método de análise foi escolhido e a adequação na escolha das fontes de informação. Um segundo aspecto é a avaliação direta com o usuário, relacionada aos resultados práticos obtidos com o uso do produto gerado.

3 O SUBPROCESSO DE COLETA DO PROCESSO DE IC

No subprocesso de coleta o concorrente é monitorado e os dados e informações obtidos possibilitarão a identificação de oportunidades e ameaças para a organização. Na coleta são obtidas informações brutas que serão transformadas em inteligência útil, que poderá ser usada pelos gerentes (KAHANER, 1996). Gomes e Braga (2004) afirmam que na coleta são realizadas as atividades de identificação e classificação das fontes de informação, a coleta das informações e seu tratamento.

Capuano et al. (2009) afirmam que o segredo para executar a tarefa de colecionar informações externas úteis para a organização está na seletividade das informações do ambiente a serem trabalhadas. Para Hussey (1998) e Krizan (1999 apud BOSE, 2008), a função de coleta está baseada na pesquisa, em adequar os objetivos de inteligência validados com os recursos de informação disponíveis.

O modo como é feita a coleta de informações varia de uma organização para outra. Quando há um núcleo dentro da empresa, responsável pelo sistema de IC, geralmente há poucos profissionais envolvidos e muitas vezes um mesmo profissional é responsável por todo o processo. Outras empresas terceirizam o serviço de pesquisa, uma vez que há no mercado organizações especializadas nessa área.

As empresas especializadas no oferecimento de serviços de IC tem uma equipe formada especificamente para realizar cada um dos subprocessos e este é o caso das empresas aqui estudadas. De qualquer forma, isso não impede que alguns profissionais atuem nas diversas funções dependendo das características e necessidades de cada projeto.

As solicitações de informação para o processo de IC são as mais variadas possíveis. Nem sempre o coletor receberá uma solicitação fácil de ser respondida. Cada pesquisa tem suas particularidades. Para atuar nessa área, é preciso criatividade, como afirma Kahaner (1996). Para ele, na maioria das vezes, são feitos pedidos de informação que não estão disponíveis, sendo difíceis de serem encontradas e, em alguns casos, precisam ser adquiridas.

O trabalho de um coletor de IC pode ser executado por um profissional da informação, pois segundo Valentim (2003) ele é “fundamental para o êxito do processo de inteligência competitiva em organizações”, pois seu trabalho é voltado ao trinômio dados, informação e conhecimento.

Para Bose (2008), as atividades de coleta incluem a identificação de todos os recursos potenciais para, posteriormente, pesquisar e coletar a informação correta a partir dos recursos disponíveis, de forma legal e ética, para então organizá-los.

A partir do momento em que o coletor recebe uma solicitação de pesquisa, ele dará início ao processo de coleta das informações para responder àquela solicitação. Tyson (1998) argumentou que o primeiro passo é consultar as informações publicadas à disposição do coletor na própria organização e até mesmo aquelas que apenas poucas pessoas na organização podem ter.

Essa pode ser considerada uma pré-seleção das informações realmente relevantes para responder a determinado tópico. Então, o próximo passo é obter informação adicional para auxiliar na complementação da resposta. Algumas opções são: consultar o bibliotecário da empresa e a assessoria jurídica; realizar pesquisas em bases de dados pela internet; explorar a *network* dentro da organização (TYSON, 1998). Gomes e Braga (2004) também apontam o *network* e os colaboradores como pontos importantes que auxiliam na coleta de

informações relevantes, pois muitas delas estão disponíveis fora da organização e em outros suportes além do impresso.

Em estudo realizado para fazer um comparativo entre o uso e a avaliação de fontes de informação para IC em pequenas e grandes empresas, Barbosa (2006) constatou que, apesar da presença cada vez maior de recursos de TICs, as pessoas continuam a ser, em geral, as fontes mais utilizadas e aquelas vistas como as mais relevantes.

No processo de IC, os coletores também monitoram o ambiente externo à organização. O trabalho realizado nesse subprocesso não se resume a responder às solicitações de pesquisa. Mais do que isso, é preciso manter-se atento aos sinais enviados pelo ambiente para reconhecer oportunidades e ameaças para a organização.

O monitoramento ambiental é caracterizado como um processo de “aquisição e uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento que auxiliará gerentes a planejar as futuras ações” (MORESI, 2001, p. 95). Também é entendido como “um dos pilares indispensáveis nas estratégias de concorrência e inovação” (SILVA; HÉKIS, 2001). Choo (1999) divide o monitoramento da seguinte forma: visualização indireta, visualização condicionada, procura informal e procura formal.

A informação é a matéria-prima para todo o processo de IC, ela pode ser classificada quanto ao conteúdo em dois tipos: fontes primárias (relatórios da empresa, entrevistas, observações pessoais, etc.) e fontes secundárias (jornais, revistas, artigos, programas de televisão e rádio, etc.).

Gomes e Braga (2004) apresentam outras duas formas de classificação da informação. A primeira é relacionada à origem: elas podem ser internas ou externas à organização. A segunda está ligada à estrutura: as fontes formais / textuais ou fontes informais.

Durante a coleta, é essencial levar em conta os critérios de qualidade, confiabilidade e relevância. Esses conceitos, especialmente quando relacionados à informação, estão sujeitos à subjetividade interpretativa, principalmente no tocante à qualidade. É preciso, entretanto, tomá-los como referência a fim de que sejam descartadas informações sem relevância para o analista e que possam causar dúvidas, posteriormente, ao tomador de decisão, interessado em informação correta e útil.

Para possibilitar a avaliação, a classificação e a validação das fontes de informação, Gomes e Braga (2004) criaram uma Matriz de classificação de fontes de informação. Nessa matriz, é apontado o nome ou título da fonte, classificada conforme a estrutura (1-formal ou 2-informal), o conteúdo (1-primária ou 2-secundária) e quanto à confiabilidade (1-alto risco, 2-confiança subjetiva, 3-altamente confiável). No cabeçalho da matriz é apontada a origem da fonte (interna ou externa) e a qual vigilância essa fonte pertence. As autoras denominam vigilâncias os setores externos à organização, nos quais serão mapeadas e coletadas as informações relevantes ao negócio, ou seja, aquelas que irão responder as chamadas questões de inteligência.

Gomes e Braga (2005, p. 115) apontam como principais dificuldades encontradas na coleta:

Falta de confiabilidade das fontes. Muitas vezes, a urgência não permite validar com confiança a informação obtida ou a fonte utilizada. Falta de recursos financeiros. Obter a informação de que se necessita muitas vezes custa caro, pois é necessário fazer assinaturas de bases de dados, revistas, jornais, comprar relatórios de consultoria, participar de feiras, exposições, congressos, etc.

Recomenda-se que, para garantir a execução da coleta, o subprocesso seja planejado, pois isso ajudará a definir a forma como a coleta será operacionalizada (BOSE, 2008). O que

engloba: escolha de fontes de informação, definição de termos de busca, estabelecimento de critérios de validação da informação, definição do modo de classificação, organização e armazenamento da informação.

Para auxiliar no desenvolvimento de todo o processo de IC, inclusive no planejamento e execução da coleta de informação, cabe ressaltar a importância das TICs. Romani et al. (2001) destacaram o papel da TIC para os programas de IC, visto que permitem aumentar a capacidade de busca, armazenamento, processamento e distribuição de informações de forma mais rápida, eficiente e a custos menores. Mais adiante, apresentaremos ferramentas que subsidiam o processo de IC.

4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Os ruídos de comunicação e uso de informações erradas para a tomada de decisão são problemas informacionais graves e que afetam toda a organização. Políticas de informação, capacitação de equipes de trabalho, criação de canais de comunicação e adequação das tecnologias auxiliam no aprimoramento do fluxo de informação organizacional.

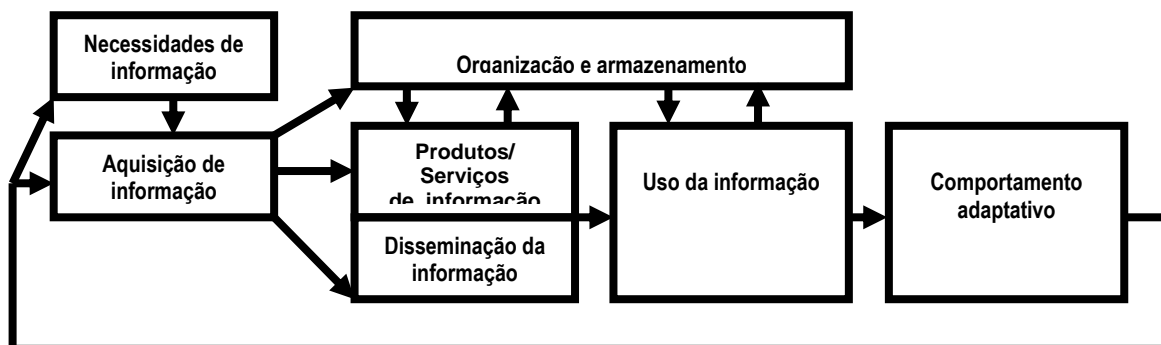
A obtenção de vantagem competitiva é uma das principais razões para o uso estratégico da informação e, se esta não for tratada com a mesma seriedade e cuidado que quaisquer outros recursos estratégicos, as organizações, além de perderem vantagem competitiva, podem pôr em risco a sua própria sobrevivência (STAREC, 2005).

Tendo em vista que a informação é reconhecida como recurso indispensável para as organizações, percebe-se a necessidade de gerenciá-la. Tarapanoff (2001, p. 44) afirma que “o principal objetivo da GI é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais”. Ponjuán Dante (1998, p. 135, tradução nossa) diz que é preciso:

aumentar o valor dos benefícios derivados do uso da informação; minimizar o custo de aquisição, processamento e uso da informação; determinar responsabilidades para o uso efetivo, eficiente e econômico da informação; assegurar um fornecimento contínuo da informação.

É interessante notar que Choo (2002) afirma que é a GI que suporta o crescimento de uma organização inteligente. O autor conceitua a GI como um conjunto de seis processos distintos, mas inter-relacionados: identificação de necessidades informacionais; aquisição de informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços informacionais; distribuição; e uso da informação. O processo é representado por um ciclo, conforme a Figura 3.

Figura 1 – Ciclo de Gestão da Informação



Fonte: Choo (2002, p. 24, tradução nossa)

Já Davenport (1998) define a GI como um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. O autor apresenta o processo dividido em quatro subprocessos: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização.

McGee e Prusak (1994) dividem a GI em sete subprocessos: identificação de necessidades e requisitos de informação, coleta/entrada de informação, classificação e armazenamento de informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação da informação e análise e uso da informação.

A partir da análise das abordagens de Davenport (1998), McGee; Prusak (1994) e dando destaque à proposta de Choo (2002), é possível descrever cada uma das etapas da GI:

Necessidades de informação: Seu reconhecimento pressupõe um entendimento claro da área de atuação da organização e de seus principais concorrentes. Envolve a verificação de como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes informacionais (DAVENPORT, 1998). Beal (2004) sugere o mapeamento da informação corporativa.

Aquisição de informação: “A aquisição de informações é impulsionada pelas necessidades de informação e deve atendê-las de forma adequada” (CHOO, 2002, p. 24, tradução nossa). Davenport (1998) argumenta que na exploração de informações existe a dependência da combinação de duas abordagens: a exploração automatizada e a humana. Devem ser observadas as especificações citadas por Beal (2004): - definição de fontes de informação e critérios de aceitação; - formatos de dados e de informações coletadas; - convenção de nomes/identificações para a informação criada ou recebida; - critérios para a atribuição de status para uma informação que esteja sendo criada ou recebida (ex.: versão preliminar, final etc.).

Organização e armazenamento da informação: utiliza-se o armazenamento de informação para duas finalidades principais: localizar fontes de experiência e recuperar relatórios de trabalhos anteriores ou problemas semelhantes (CHOO, 2003). A organização envolve a catalogação das informações; classificação; indexação; estruturação e apresentação. Para McGee e Prusak (1994) classificação e armazenamento pressupõem a determinação de como os usuários acessam as informações selecionam o melhor lugar para armazená-las.

Produtos e serviços: a criação dos produtos e serviços está diretamente relacionada às necessidades dos usuários e também prover a informação num formato que melhore a sua usabilidade e também apresentar possíveis soluções para os problemas enfrentados no dia a dia. (CHOO, 2002). Podem ser citados como produtos de informação: clippings, guias, manuais, páginas amarelas, portais, sistemas de informação, entre outros. Típicos serviços de informação resultantes do processo de GI são: pesquisas (ex.: de mercado), disseminação seletiva da informação, etc.

Disseminação da informação: a informação é distribuída aos interessados conforme as necessidades indicadas no início do processo de GI. Beal (2004) entende que quanto melhor for a rede de comunicação da organização, mais eficiente é a distribuição interna da informação, o que aumenta a probabilidade de que esta venha a ser usada para apoiar processos e decisões e melhorar o desempenho corporativo. No modelo apresentado por Choo (2002), a distribuição e o compartilhamento da informação são condições necessárias de percepção e interpretação.

Uso da informação: Beal (2004) afirma que esta é a etapa mais importante de todo o processo de GI e, com base em Chaumier (1986) afirma que não é a existência da informação que garante melhores resultados, mas a sua utilização. Acredita que o uso da informação possibilita a combinação de informações e o surgimento de novos conhecimentos que podem voltar a alimentar o ciclo da informação corporativa, num processo contínuo de aprendizado e

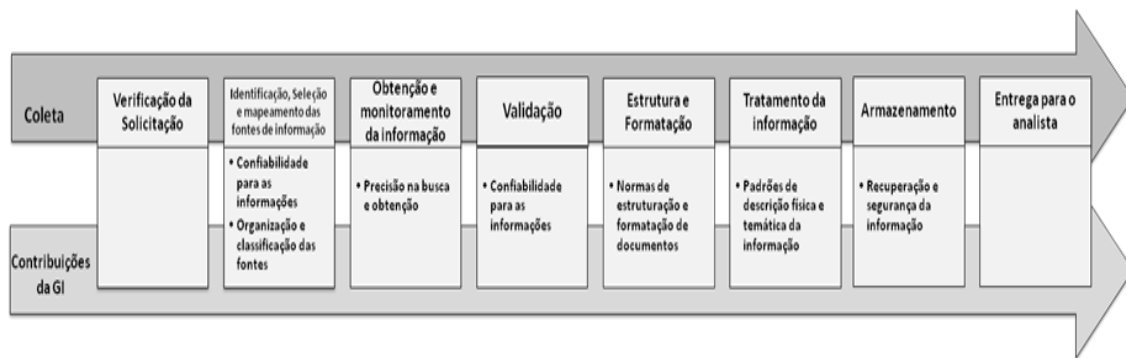
crescimento. Choo (2003, p. 46) apresenta os três modelos de uso da informação organizacional: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão.

5 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva. A escolha desse tipo de pesquisa se justifica pela busca do entendimento da variável: a contribuição da GI para o subprocesso de coleta do processo de IC, bem como, por buscar reconhecer e descrever essas contribuições, pouco explorada na literatura nacional e internacional.

O estudo de caso múltiplo e holístico - que se baseia em uma única unidade de análise - foi a técnica utilizada para a pesquisa empírica devido às características do problema e do objetivo proposto. A análise documental e a entrevista semi-estruturada foram tomadas como instrumentos de coleta de dados. Considerou-se como unidade de análise, o subprocesso de coleta do processo de IC e, a contribuição da GI para o subprocesso de coleta do processo de IC a variável. A partir do referencial teórico foi elaborado o modelo de representação do subprocesso de coleta e das contribuições da GI para a mesma (Figura 2).

Figura 2 – Contribuições da GI para o subprocesso de coleta do processo de IC



Fonte: Araújo (2011, p. 52)

A ABRAIC, organização autoritativa da área, forneceu uma lista das empresas prestadoras de serviço de IC associadas à instituição, as quais representaram a população desta pesquisa. Duas empresas foram selecionadas e caracterizam-se por desenvolverem parte do ciclo de IC ou funcionarem como unidade de IC para as organizações que as contratam. Esse fator motivou a sua escolha para o desenvolvimento desta pesquisa, por duas razões: primeiro porque são elas que realizam o subprocesso de coleta do processo de IC, portanto, se enquadram nas necessidades desta pesquisa; a segunda razão é porque há maior facilidade de acesso a essas organizações tendo em vista que a IC é o foco do seu negócio e dificilmente elas seriam contrárias à divulgação dos seus procedimentos.

Outro critério para a seleção da amostra foi a localização geográfica das empresas – deu-se preferência às empresas instaladas na região Sul do Brasil -, em virtude da facilidade de acesso para a pesquisadora. Da lista de empresas indicadas pela ABRAIC, foram identificadas sete com esta característica. Partiu-se de uma amostra não-probalística típica e foi selecionada uma empresa prestadora de serviço de IC com sede no Paraná, outra em Santa Catarina e uma terceira do Rio Grande do Sul após avaliação do site e contato telefônico. Apenas a empresa do Paraná recusou-se a participar da pesquisa o que resultou na aplicação do estudo de caso apenas nas empresas de Santa Catarina de Rio Grande do Sul. Elas representam o grupo amostral deste estudo. Ambas autorizaram a divulgação da sua identidade nesta pesquisa.

A Knowtec é uma empresa de médio porte, privada, que presta serviço de IC há doze anos. Em meados de 2007, desenvolveu projetos de inteligência competitiva que trouxeram reconhecimento e auxiliaram no crescimento da organização. A empresa conta com uma equipe multidisciplinar e a equipe de pesquisa é composta por pesquisadores graduados em biblioteconomia, administração e economia, que atuam diretamente no subprocesso de coleta. Os principais clientes da Knowtec estão ligados às áreas de política, comércio exterior, calçados, vestuário, apicultura, móveis, telecomunicações e hotelaria. As entrevistas com os colaboradores da Knowtec foram realizadas na sede da empresa em Santa Catarina, em novembro de 2010. Cinco colaboradores que atuam no subprocesso de coleta e um gerente de IC foram entrevistados, totalizando seis entrevistas.

A Plugar atua há aproximadamente 15 anos no mercado. Inicialmente, era focada em tecnologia para inteligência competitiva, voltada ao desenvolvimento de robôs de coleta¹. Com o tempo, surgiu a necessidade de criar soluções que também auxiliassem na gestão do processo de IC. Em sua estrutura, conta com uma unidade de consultoria, uma área de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias para IC. Os clientes da Plugar são ligados a segmentos como: óleo e gás, setor financeiro, energia elétrica, setor automotivo, telecomunicações e indústrias. As entrevistas com os colaboradores da Plugar foram realizadas pela Internet, por meio do programa *Skype*, que oferece suporte à conversa com áudio. Foram entrevistados dois colaboradores que atuam como gestores dos centros de inteligência da empresa.

Para testar a qualidade do modelo de estudo de casos foram tomados como base três das quatro técnicas de avaliação propostas por Yin (2005), a saber: validade do constructo (por meio das entrevistas), validade externa (verificação das contribuições da GI) e confiabilidade (protocolo de estudo de caso).

A organização e análise dos dados se deu por meio da categorização, aplicada às contribuições da GI para o subprocesso de coleta: confiabilidade para as informações; organização e classificação das fontes; precisão na busca e obtenção; estabelecimento de normas de estruturação e formatação de documentos; aplicação de padrões de descrição física e temática das informações; recuperação e segurança da informação. Os resultados foram comparados com a interpretação da autora a partir do modelo de representação do subprocesso de coleta do processo de IC, criado com base na revisão de literatura (Figura 2), com o intuito de encontrar respostas para a questão de pesquisa e para alcançar os objetivos propostos. Entende-se que não é possível fazer uma replicação do estudo, tendo em vista que foram estudadas as particularidades das organizações aqui apresentadas.

6 CONTRIBUIÇÕES DA GI PARA O SUBPROCESSO DE COLETA

Os estudos de casos realizados nas empresas Knowtec e Plugar confirmaram a existência de contribuições da GI para o subprocesso de coleta conforme as teorias de Capuano et al. (2009) e Bose (2008), apresentada anteriormente. O modelo de representação da coleta (Figura 3) foi validado a partir dos estudos de casos. Entretanto, algumas mudanças foram propostas. Foi percebida a necessidade de unir algumas etapas apresentadas na Figura 2, pois as mesmas são realizadas de forma conjunta, o que as caracteriza como uma mesma etapa.

Primeiramente, foram unidas as etapas “obtenção e monitoramento da informação” e “validação”. Ao retomar o referencial teórico e analisar as entrevistas, foi constatado que não é necessário dissociar as duas ações devido a sua proximidade e dependência. McGee e Prusak

¹ Robôs de coleta - *software* robô que captura, seleciona e distribui informações conforme configurações feitas pelo usuário antes do início da coleta (PLUGAR, 2011).

(1994), Choo (2002) e Davenport (1998) consideram que as duas ações acontecem simultaneamente. No momento em que as informações são obtidas e/ou monitoradas há a necessidade da imediata validação, o que coloca as duas ações em uma única etapa, renomeada “Obtenção, monitoramento e validação da informação”.

As etapas “estrutura e formatação” e “tratamento da informação” foram unidas em uma, agora denominada “organização da informação”. A necessidade dessa união pode ser confirmada a partir do ciclo de GI (Figura 1), proposto por Choo (2002), onde a estrutura e formatação são consideradas parte do tratamento da informação e estão contidas na etapa de “organização e armazenamento”

Após o estudo de caso constatou-se que as duas ações, antes divididas em duas etapas, fazem parte da organização da informação e são tratadas pelas empresas como uma mesma etapa do subprocesso de coleta. No processo de GI representado por Choo (2002), a estrutura e formatação e o tratamento da informação também estão inseridas na etapa de organização da informação, por isso optou-se por uni-las.

A Knowtec e a Plugar reconhecem a importância da organização da informação para o subprocesso de coleta do processo de IC. Entretanto, foi possível notar que a Plugar está à frente nesse sentido, pois utiliza sistemas especializados e as taxonomias para auxiliar no processo, como é proposto por Gomes e Braga (2004).

Todas as contribuições da GI apontadas na Figura 1 foram mencionadas pelos entrevistados da Knowtec e da Plugar, o que valida o modelo de representação. Entretanto, os autores sentiram a necessidade de propor algumas mudanças após retomar e comparar a proposição teórica e as constatações obtidas a partir do estudo de caso.

Três contribuições identificadas durante a pesquisa bibliográfica foram unidas, são elas: organização e classificação das fontes; normas de estruturação e formatação de documento e padrões de descrição física e temática da informação. Essa união recebeu como nome “aplicação de padrões para a organização da informação” e trata desses padrões como um todo, seja na sua estrutura, organização física ou virtual e independente do formato. Para esta mudança se teve como base o estudo de caso e o que é proposto por Beal (2004), Gomes e Braga (2004).

O Quadro 1 representa as etapas do subprocesso de coleta e as contribuições da GI para o mesmo, ambos definidos a partir do referencial teórico e dos estudos de caso. Na primeira parte do quadro é apresentado o subprocesso de coleta, suas etapas e a comparação entre os resultados referentes aos dois casos. Na segunda parte são expostas as contribuições da GI para o subprocesso de coleta. Essa representação possibilitou validar e melhorar o modelo de representação que será apresentado a seguir (Figura 3).

Quadro 1 – Comparação entre os resultados referentes aos dois estudos de caso

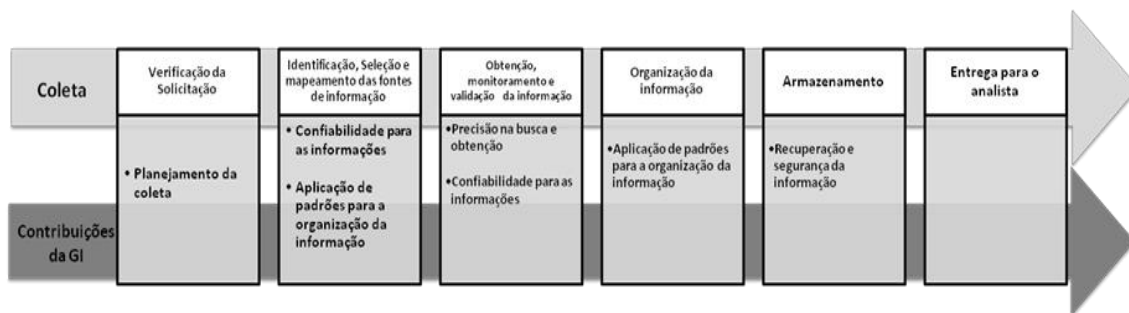
SUBPROCESSO DE COLETA		
ETAPAS	KNOWTEC	PLUGAR
Verificação da solicitação	<ul style="list-style-type: none"> Análise inicial do assunto; Levantamento das fontes de informação. 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelece diálogo com o cliente; Utiliza modelos mentais.
Identificação, seleção e mapeamento das fontes de informação	<ul style="list-style-type: none"> Fontes secundárias gratuitas; Seleção não sistemática; Mapeamento no <i>Delicious</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Fontes secundárias pagas e gratuitas; Seleção sistemática; Mapeamento (software de coleta).
Obtenção, monitoramento e validação	<ul style="list-style-type: none"> Indicação de palavra-chave; O coletor refina os termos; Monitoramento de mídia; 	<ul style="list-style-type: none"> Indicação de palavra-chave; O coletor refina os termos; Monitoramento de mídia;

	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação entre a solicitação e a informação obtida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação entre a solicitação e a informação obtida.
Organização e armazenamento da informação	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura – relatório padrão; • Organização sem padronização; • Armazenamento no computador do coletor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade do cliente; • Classificação básica e avançada; • Repositório específico.
CONTRIBUIÇÕES DA GI		
CONTRIBUIÇÕES	KNOWTEC	PLUGAR
Planejamento da coleta	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão da solicitação; • Reconhecer as fontes disponíveis; • Estabelecer o que perguntar; • Panorama geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão da solicitação; • Termos de busca;
Confiabilidade para a informação	<ul style="list-style-type: none"> • Características da fonte; • Níveis de qualidade e confiabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise das fontes; • Estabelecimento de padrão.
Aplicação de padrões para a organização da informação	<ul style="list-style-type: none"> • Melhora a recuperação da informação; • Melhora o intercâmbio entre coletor e analista; • Hoje é uma deficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizadas em categorias; • Uso de taxonomias.
Precisão na busca e obtenção	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança na obtenção; • Definição de termos de busca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança na obtenção; • Definição de termos de busca.
Recuperação e segurança da informação	<ul style="list-style-type: none"> • Depende da forma de organização; • Atribuição de termos (assuntos); • Uso de senhas de acesso; • Definição do grau de sigilo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende da forma de organização; • Proporcionam agilidade: aplicação de taxonomia, modelos mentais, validação de fontes; • Manter a confidencialidade e integridade.

Fonte: (ARAÚJO, 2011, p. 101)

O modelo de representação do subprocesso de coleta e das contribuições da GI para o mesmo (Figura 2) é formado por seis etapas, sendo que cinco delas recebiam contribuições da GI. Por meio do estudo de caso e das alterações apresentadas anteriormente foi possível aprimorar este modelo e melhorar o desenvolvimento e condução do subprocesso de coleta no processo de IC, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Modelo de representação do subprocesso de coleta e as contribuições da GI



Fonte: Araújo (2011, p. 100)

A representação do subprocesso de coleta é uma importante contribuição para as pesquisas na área de IC. E, além disso, apontar as contribuições da GI evidencia a necessidade de relação entre as duas áreas, bem como possibilita o melhor desenvolvimento da coleta dentro do processo de IC.

O que é proposto não é um sistema de padronização complexo, mas sim que seja acessível a todos os que precisarem daquela informação e tiverem autorização para utilizá-la. Com isso, tenta-se melhorar a todo o subprocesso de coleta, bem como diminuir o tempo gasto na busca por informação que já foi encontrada na própria organização. Kahaner (1996) afirma que quando se trata da organização da informação para inteligência, o mais simples é o melhor.

Foi possível perceber um esforço das duas empresas para automatizar a obtenção de informação em fontes secundárias. Entende-se que a automatização possibilita maior agilidade ao subprocesso simplificando-o. Por outro lado, também beneficia as empresas na redução dos gastos. A Plugar alcança certo destaque nesse ponto, pois desde o início de sua atuação utiliza softwares especializados para realizar a coleta. A Knowtec, por outro lado, utiliza essas ferramentas há pouco tempo.

Nesta pesquisa foram destacadas as contribuições da GI para subprocesso de coleta do processo de IC. Além disso, foi reconhecida a importância da interdisciplinaridade da IC, bem como foi ressaltada a sua função para as organizações que buscam vantagem competitiva e maior segurança na tomada de decisão.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do pressuposto de que os processos de IC e GI são áreas relacionadas e interdisciplinares, foram abordados os conceitos e o desenvolvimento de cada um deles, com ênfase ao subprocesso de coleta do processo de IC, intimamente ligada à GI. Esse fator subsidiou o desenvolvimento do estudo de caso e elaboração de uma representação inicial do subprocesso de coleta e reconhecimento de algumas contribuições da GI (Figura 3).

O mesmo modelo apoiou o desenvolvimento de parte da trajetória metodológica, especialmente a criação das categorias que serviram como base para a elaboração do roteiro de entrevista e posterior análise dos resultados. Tais categorias foram estabelecidas com base nas contribuições da GI, identificadas no referencial teórico. Constatou-se que os processos adotados por ambas são similares. Ao descrever o subprocesso de coleta, também foi possível constatar que o mesmo não é avaliado, o que pode ser considerado uma deficiência. A avaliação é realizada de forma superficial, apenas no último subprocesso do ciclo de IC.

A diferença mais notável entre os casos estudados está no uso de ferramentas auxiliares à operacionalização da coleta como: robôs de coleta, softwares de monitoramento de mídia e softwares desenvolvidos especificamente para auxiliar no processo de IC. A Knowtec e a Plugar também se diferenciam pela forma como selecionam as informações e as organizam. Apesar de demonstrar o conhecimento da necessidade de aprimoramento, a Knowtec precisa estabelecer critérios para a seleção e validação das informações que coleta, comuns entre a equipe. É necessário também buscar formas mais consistentes e padronizadas de organização e armazenamento da informação, o que possibilitará a preservação do material de que dispõe e melhoria de acesso.

Ainda com relação à descrição do subprocesso de coleta, foi possível perceber que as duas empresas priorizam as fontes de informação secundárias para responder às necessidades de informação dos clientes. Em contrapartida a essa prática rotineira, sabe-se que fontes de informação primárias são extremamente ricas e importantes para auxiliar no processo decisório. O seu uso pressupõe a atuação de especialistas da área de atuação da empresa para a qual está sendo desenvolvido o ciclo de IC.

Esse fator acaba dificultando o uso dessas fontes, tendo em vista a diversidade de clientes dessas empresas que prestam serviço de IC. Outro fator que pode influenciar na opção por não priorizar as fontes primárias é o custo (temporal e financeiro) que elas geram para a empresa que presta o serviço. Entretanto, sugere-se, tanto a Knowtec como a Plugar, que dêem atenção especial a esse quesito, buscando reconhecer e valorizar informações de fontes primárias, que possam representar um diferencial competitivo para o cliente.

Foi possível discutir e apresentar uma representação de aplicação da GI ao subprocesso de coleta do processo de IC. Tudo isso, por meio da elaboração do referencial teórico, identificação da relação existente entre os processos de IC e GI, bem como a realização do estudo de caso e o levantamento das constatações dos entrevistados para cruzar as informações estudadas e proceder à análise.

Pela análise dos documentos percebeu-se que as empresas estudadas têm processos de coleta praticamente iguais, preocupando-se com as mesmas questões, como definição exata da necessidade do cliente, identificação de fontes de informação confiáveis e de qualidade, entre outras. A diferença entre elas ainda é sutil sob o ponto de vista qualitativo. Enquanto a Knowtec dá os primeiros passos no uso de ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento da coleta, a Plugar já as utiliza desde o início de sua atuação e até mesmo desenvolve seus próprios softwares de busca para comercializá-los como produtos.

O reconhecimento da importância da GI para o processo de IC foi identificado por meio das entrevistas com os colaboradores das empresas. Para atender ao escopo desta pesquisa, e a seu critério, ambas descreveram durante as entrevistas as contribuições que vislumbram na GI para a coleta em IC.

No total, foram identificadas cinco contribuições: planejamento da coleta, confiabilidade para as informações; aplicação de padrões para a organização da informação; precisão na busca e obtenção; recuperação e segurança da informação. Elas foram elencadas no referencial teórico e, posteriormente, confirmadas por meio do estudo de caso, com exceção do planejamento da coleta, identificado por meio do estudo de caso.

A principal contribuição desta pesquisa foi a constatação de que a GI contribui para o subprocesso de coleta do processo de IC. No âmbito acadêmico, a pesquisa contribuiu para afirmar a interdisciplinaridade da IC e também para ampliar o leque das pesquisas na área de informação, conhecimento e estratégia.

Em nível gerencial, o estudo contribui para tornar mais claros o desenvolvimento e a condução do subprocesso de coleta nas duas empresas estudadas. As contribuições da GI para a coleta, identificadas por meio desta pesquisa, podem ser consideradas um incentivo para que as empresas revejam seus procedimentos ligados à coleta e busquem aprimorá-los com o auxílio da GI.

Aponta-se como limitação desta pesquisa o fato de não ter sido realizada em todas as empresas filiadas à ABRAIC, o que não foi possível devido a indisponibilidade de tempo. Acredita-se que seria o ideal para ter uma pesquisa mais completa e, talvez chegar à possibilidade de generalização. O tema aqui apresentado não se esgota com esta pesquisa. É possível aprofundar os estudos relativos às TICs utilizadas para a coleta de informação para IC, o que proporcionaria o conhecimento das funcionalidades dessas ferramentas, bem como a possibilidade de aplicação de novas formas de obtenção, monitoramento e organização da informação buscando maior precisão e agilidade ao processo de coleta.

Outra área indicada para futuras pesquisas refere-se ao esclarecimento dos critérios que atestam se determinada fonte de informação é, ou não, confiável para a coleta em IC. Acredita-se ainda que a relação entre IC e GI seja muito abrangente e possa ser explorada sob novas e diferentes perspectivas. Podem ser realizados estudos de caso em outras empresas e até mesmo identificar as contribuições da GI para o processo de IC como um todo, o que seria um grande feito para as pesquisas nessa área.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **Site da ABRAIC**. [ca. 2000]. Disponível em: www.abraic.org.br. Acesso em: 10 jun. 2009.

ARAÚJO, Paula Carina de. **Contribuição da gestão da informação para o sub-processo de coleta do processo de inteligência competitiva nas empresas prestadoras desse serviço no sul do Brasil**. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/handle/1884/26274?show=full>. Acesso em: 28 maio 2013.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. esp., 1. Sem. 2006. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/345/388>. Acesso em: 10 abr. 2010.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BOSE, Ranjit. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v.108, n.4, p.510-527, 2008.

CANONGIA, Claudia et al. Convergência da inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica (SIE). **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: http://www.dgz.org.br/jun01?Art_04.htm. Acesso em: 10 jul. 2008.

CAPUANO, Ethel Airton et al. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, maio/ago. 2009. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1067/1320>. Acesso em: 10 dez. 2009.

CASTRO, José Márcio; ABREU, Paulo. 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, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a01v36n1.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2010.

CHAUMIER, J. **Systemes d'information**: marché et technologies. Paris: Enterprise Moderne, 1986.

CHOO, Chun Wei. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for Information Science**, v.25, n.3, p. 21-24, fev./mar. 1999. Disponível em: <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/respub/ASISbulletin/ASISbulletinES.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2010.

_____. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. 3. ed. [S.l.]: ASIST, 2002.

_____. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. SENAC, 2003.

COELHO, Gilda Massari et al. Ensino e pesquisa no campo da inteligência competitiva no Brasil e a cooperação franco-brasileira. **Puzzle**, v. 6, n. 23, p. 5-10, ago./out. 2006. Disponível em: <http://quoniam.univ-tln.fr/pdf/Articles/2006/Puzzle.pdf>. Acesso em: 07 out. 2009.

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

GOMES, Elizabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. Construção de um sistema de inteligência competitiva. In: STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. [São Paulo]: Saraiva, 2005. Cap.8.

HERRING, Jan 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.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, [1996].

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 4. ed. São Paulo: Campus, 1994.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p. 93-109.

PONJUÁN DANTE, Gloria. **Gestion de informacion en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: Universidad de Chile, 1998.

PLUGAR. Disponível em: www.plugar.com.br. Acesso em: 14 fev. 2011.

ROMANI, C. et al. A tecnologia como suporte à inteligência competitiva. WORKSHOP DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2., 2001. **Anais...** São Paulo, 2001. Disponível em: http://www.google.com.br/interstitial?url=http://www.abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a46.pdf. Acesso em: 10 abr. 2010.

SILVA, Helena de Fátima Nunes; HEKIS, Hélio Roberto . Monitoramento da Informação: em busca da inteligência competitiva. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2., 2001. **Anais...** Florianópolis, 2001. Disponível em: http://www.abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a82.pdf. Acesso em: 10 jan. 2010.

STAREC, Claudio. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. [São Paulo]: Saraiva, 2005. Cap. 4.

TARAPANOFF, Kira. Referencial teórico: introdução. In: _____. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p. 33-49.

TYSON, Kirk. **The complete guide to competitive intelligence**: gathering, analyzing, and using competitive intelligence. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: http://www.dgz.org.br/jun03/F_I_art.htm. Acesso em: 02 set. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Artigo recebido em 24/08/2013 e aceito para publicação em 12/03/2014
