

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

COMPETITIVE INTELLIGENCE IN SERVICES ORGANIZATIONS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Danielle Faust Cruz* E-mail: danifaust@gmail.com

Angela Yoshie Sakaya* E-mail: sakaya@terra.com.br

Marcelo Gitirana Gomes Ferreira* E-mail: marcelo.gitirana@gmail.com

Fernando Antônio Forcellini* E-mail: forcellini@deps.ufsc.br

Sara Joana Gadotti Anjos** E-mail: anjos.sara@hotmail.com

Aline França de Abreu* E-mail: afdeabreu@gmail.com

Paulo A Cauchick Miguel* E-mail: cauchick@deps.ufsc.br

*Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC

**Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Balneário Camboriú, SC

Resumo: É crescente a importância do setor de serviços na economia mundial. Diante de um mercado dinâmico e globalizado, marcado pela concorrência acirrada, a inteligência competitiva – IC pode auxiliar as organizações de serviços no processo de tomada de decisão e na concepção de vantagens competitivas frente aos concorrentes. Nesse contexto, este trabalho tem por objetivo delinear o estado da arte relativo à utilização da inteligência competitiva em organizações do setor de serviços, através da pesquisa e análise de artigos presentes nas principais bases de dados. Este estudo possui caráter teórico-conceitual, compreendendo uma revisão bibliográfica sistemática da literatura, incluindo uma análise bibliométrica e análise de conteúdo. Foram levantadas publicações em periódicos indexados pelas seguintes bases condizentes com o tema da investigação: *Web of Knowledge*, *Scopus*, *Ebsco*, *ScienceDirect*, e *Engineering Village*. Os resultados permitem inferir sobre a importância sobre o tema inteligência competitiva para a sobrevivência e aumento da competitividade em organizações de serviços. Por fim, verificou-se a existência de uma lacuna relacionada a estudos prescritivos, com foco em investigações aprofundadas sobre o tema abordado, sendo este tipo de estudo relevante para que a área atinja maturidade.

Palavras-chave: Inteligência competitiva. Organizações de serviços. Revisão bibliográfica sistemática.

Abstract: It is growing the importance of services sector in the global economy. Facing a global and dynamic market, characterized by fierce competition, Competitive Intelligence - CI can help services organizations in decision making process and in the conception of competitive advantages against competitors. This paper aims to outline the state of art concerning the use of competitive intelligence in the services sector organizations, through research and analysis of articles found in major databases. This is a theoretical study consisting of a systematic literature review including bibliometric and content analysis. Relevant publications were retrieved in the following data bases related to the subject: *Web of Knowledge*, *Scopus*, *Ebsco*, *ScienceDirect*, and *Engineering Village*. The results allow considering the importance of competitive intelligence for survival and competitiveness of services organizations. Finally, it was verified the existence of a gap related to prescriptive studies, focusing on investigations about the subject, being this type of study relevant to the area to reach maturity.

Keywords: Competitive intelligence. Services organizations. Systematic literature review.

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços apresentou um crescimento na contribuição de recursos financeiros nas economias de todos os países (ANJOS; ABREU, 2008), representando aproximadamente 70% do produto interno bruto global dos países desenvolvidos (WORLD RESOURCES INSTITUTE, 2008), e 58,9% do PIB do Brasil (IBGE, 2009), sendo considerado o setor mais próspero e que mais cresce no mundo (TIEN; BERG, 2003).

Este crescimento resultou na incorporação de um número importante de empresas na oferta de serviços, tendo os empresários a necessidade de incorporar processos e ferramentas, buscando adquirir vantagens competitivas frente os concorrentes. As particularidades do setor de serviços na oferta de “produtos intangíveis” (intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade, simultaneidade) escondem a complexidade do cenário competitivo deste setor (RODIE; MARTIN, 2001). As empresas de serviços também sofrem influência externa, uma vez que podem ser altamente afetadas e influenciadas por avanços tecnológicos, regulamentação governamental e aumento de preço da energia (SCHMENNER, 1985).

Esta complexidade também é percebida pela dificuldade apresentada por autores e pesquisadores em conceituar “serviços”. No entendimento de Grönroos (1990), o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, ocorrem nas interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que são fornecidos como soluções para os problemas dos clientes.

Para responder aos desafios impostos pelo mercado e pela concorrência, os gestores de organizações de serviços necessitam identificar e entender as oportunidades e ameaças que circundam e afetam de forma mais incisiva os seus negócios. Neste contexto, a inteligência competitiva – IC apresenta-se como uma ferramenta que visa melhorar o processo de tomada de decisões e aumentar a competitividade (HUGHES, 2005) das empresas de serviços frente aos concorrentes. Contudo, parece haver pouca evidência empírica sobre a aplicação e utilização da inteligência competitiva por organizações de serviços.

Diante do exposto, este artigo tem por objetivo delinear o estado da arte do tema inteligência competitiva nas organizações de serviços, através da pesquisa e análise dos artigos das principais bases de dados internacionais. Este é um tema atual e relevante na engenharia de produção no contexto da engenharia organizacional. Inicialmente, de forma breve são apresentados os conceitos e funções da IC, seu processo e ciclo, seguido pelos métodos de análise de IC e as tecnologias que a apoiam. Posteriormente, descreve-se os métodos de pesquisa empregados, seguido pelos resultados e síntese destes. Por

fim, têm-se as conclusões do estudo na qual são destacados os principais resultados, bem como são identificadas as oportunidades de investigações futuras.

2 BASES CONCEITUAIS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Neste item apresentam-se os fundamentos de argumentação para este trabalho por meio de uma revisão bibliográfica. O item expõe o conceito e funções da IC, o processo de IC, o ciclo de IC, os métodos de análise de IC e as ferramentas tecnológicas que auxiliam a organização a obterem inteligência competitiva.

2.1 Conceito e funções

A inteligência competitiva é uma área de estudo relativamente nova e incipiente em literatura de gestão (TARRAF; MOLZ, 2006). A IC começou a ser adotada nas décadas de 1970-80, intensificando-se na década de 1990 (MARTINET; MARTI, 1995). No entendimento de Tyson (1998), a IC pode ser vista com um método sistemático que converte partes de informações e *bits* em conhecimento estratégico para auxiliar a tomada de decisão. A IC visa obter e analisar informações referentes às atividades dos concorrentes e sobre as demais tendências de mercado, com o propósito de alcançar os objetivos da organização (KAHANER, 1996), empregando os resultados das análises nos processos de solução de problemas, elaboração de políticas, definição de estratégias e comportamento empresarial de tomada de decisões, que concebam vantagens competitivas. A IC também objetiva, a transmissão da informação, para apoiar o processo de tomada de decisões estratégicas (DISHMAN; CALOF, 2008).

A IC auxilia a organização a manter e desenvolver vantagens competitivas distintas, usando toda a empresa e as suas redes para obter *insights* sobre o ambiente (mercado, concorrentes, clientes, tecnologia e reguladores) (CALOF, 2008). No ambiente de negócios, a IC é utilizada para identificar oportunidades e ameaças reais, visando evitar surpresas e melhorar a posição competitiva da organização dentro de um determinado mercado (TIAN; TOBAR, 2000) e se antecipar as atuais necessidades dos clientes visando à satisfação de suas expectativas (COLAUTO *et al.*, 2004). Mais especificamente, a IC pode ser definida como informação analisada, obtida de fontes externas à sua organização, que pode contribuir com a melhoria do desempenho do empreendimento. A IC auxilia os gestores no desenvolvimento estratégico da organização, dotando-a de capacidade para se antecipar e sobreviver à rigidez de mercados cada vez mais competitivos. É o processo de converter os dados brutos por meio de análise em inteligência (TIAN; TOBAR, 2000).

Ainda que a IC esteja mais voltada ao ambiente externo da empresa, em torno de 80% das informações competitivas estão dentro da própria organização. Essas informações versam sobre o capital intelectual apreendido pelos colaboradores principalmente das áreas de marketing, vendas,

finanças, contabilidade, recursos humanos, entre outras (TYSON, 1998; FULD, 1985), áreas importantes e de interface com a engenharia de produção.

A atividade de IC pode resultar em uma série de benefícios para a empresa. É um elemento fundamental no planejamento estratégico da organização e no processo de gestão, pois reúne dados e informações, gerando uma visão ampla e estratégica, permitindo que uma organização preveja o que vai ocorrer no seu ambiente concorrencial (BOSE, 2008), identificando as principais forças propulsoras e antecipando as direções do mercado (KAHANER, 1998). Ainda que a atividade principal da IC seja dar apoio à tomada de decisões gerenciais, um programa formalizado de IC pode contribuir com a empresa de diversas maneiras, tais como (KAHANER, 1996): reavaliar suas práticas; aprender e implantar novas tecnologias, produtos ou processos; identificar novas oportunidades; entrar em novos negócios e mercados; antecipar as ações dos concorrentes e aprender com o sucesso e fracasso dos mesmos. Desta forma, a IC não apenas garante o sucesso de um empreendimento, mas também, contribui para com a sua permanência e sobrevivência no mercado acirrado pela concorrência (MCGONAGLE; VELLA, 2004). A principal contribuição da IC é que fornece às organizações a capacidade de tomar decisões prospectivas (BOSE, 2008).

Enfim, a IC é uma área que estuda métodos sistemáticos a serem implantados nas organizações através de programas com processos formalizados, a fim de planejar, coletar, analisar e disseminar informações para o processo de tomada de decisão da organização. Para a operacionalização de um programa formalizado de IC, o processo de inteligência competitiva precisa ser compreendido.

2.2 Processo de Inteligência Competitiva

Apesar de o número de organizações que estão colocando em prática os processos de coleta e análise dos dados e informações sobre os concorrentes ter se elevado consideravelmente, muitas empresas ainda resistem ao processo (KAHANER, 1998). A preocupação básica das organizações e profissionais de IC está na informação que apresenta sinais fracos, não totalmente expostos (ANSOFF; MCDONNELL, 1990), mas que com a utilização de métodos e técnicas de análise de IC possibilitaria a identificação, análise e conversão desses sinais fracos em informações e conhecimentos estratégicos para as organizações (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2007; FLEISHER; WRIGHT, 2008).

O gerente da organização deve dispor de uma grande quantidade de informações que lhe permita atuar com estabilidade no processo de tomada de decisões estratégicas (DOU, 1995). A IC busca também prover uma organização de dados e informações de mercado que permitam a melhoria do desenvolvimento empresarial e do processo de tomada de decisão (LE BON, 2006). Ainda que as fontes e fornecedores estejam

disponíveis na Indústria da Informação, as organizações em geral têm se deparado com dificuldades referentes à implementação de processos sistemáticos que lhes possibilitem otimizar a exploração de oportunidades e aumentar a sua competitividade, já que carecem de informações cada vez mais tratadas (melhor qualidade) devido às restrições de custo e tempo, além de considerar o ambiente tecnológico em que atuam turbulento (CARVALHO; SANTOS, 1998).

IC é concomitantemente um processo e um produto (inteligência) e compreender a IC como um processo é essencial para entender a necessidade que se tem de um sistema que organize esse processo, e não considerá-la como um conjunto de métodos e técnicas aplicadas aleatoriamente para coletar informações visando responder a uma única questão (FULD, 1985). Esse processo é denominado Sistema de Inteligência Competitiva – SIC, que Tyson (1990) define como sendo um processo analítico que transforma os dados e informações dispersos e sem relevância em conhecimento estratégico. Trata-se de informações externas sobre as forças do mercado, produtos, tecnologias, entre outras, que possam impactar o mercado.

A estrutura do processo de IC, bem como o conhecimento empresarial e a cultura têm impacto direto em todas as etapas do andamento da concepção de inteligência (DISHMAN; CALOF, 2008). Enfim, o processo de IC é composto por etapas que se repetem de forma cíclica, denominado de ciclo de inteligência competitiva.

2.3 Ciclo de Inteligência Competitiva

A conversão da informação em inteligência é um processo regular e possui quatro fases: (i) planejamento, (ii) coleta, (iii) análise e (iv) disseminação (KAHANER, 1996; ROUACH; SANTI, 2001; BERGERON; HILLER, 2002; PELSMACKER et al., 2005; DISHMAN; CALOF, 2008) visando o processo de tomada de decisão na organização (DOU; DOU JR, 1999). Corroborando, a SCIP (2008) acrescenta a essas uma quinta fase denominada *feedback*, que como fase de avaliação é relevante para mensurar os resultados e necessária para que um processo seja eficaz. O ciclo de IC é o processo pelo qual a informação é adquirida em estado bruto, coletada, transmitida, avaliada, analisada e disponibilizada em formato de inteligência para que os tomadores de decisão possam utilizá-la (SCIP, 2008).

O *feedback*, que é a fase de avaliação, é a etapa final do ciclo: é quando o impacto da inteligência que foi fornecida aos tomadores de decisão é mensurada. Nesta etapa é verificado se a inteligência gerada foi utilizada e se resultou no desenvolvimento de algum negócio, se ela contribui para economia de recursos financeiros e aperfeiçoamento do processo e se a mesma fornece aos analistas contribuições importantes para a melhoria contínua ou investigações posteriores. Com a grande quantidade de informações produzidas e coletadas diariamente, torna-se essencial à utilização de métodos de análise

de IC (BRONNENBERG; SISMEIRO, 2002) para apoiar o processo de tomada de decisão proporcionando uma visão integrada do todo.

2.4 Métodos de análise de Inteligência Competitiva

Na literatura de inteligência competitiva, verificou-se que as publicações se utilizam de diversos termos para referenciar os métodos de análise de inteligência competitiva, a saber: método, técnica e ferramenta. Para fins desse artigo utilizar-se-á apenas o termo método.

Os métodos de análise de IC permitem a extração, o gerenciamento e o compartilhamento de conhecimento. Assim como as ferramentas em geral, os métodos de análise são projetados visando atender a uma necessidade de negócio específica. A implementação dos métodos pode ser alinhada com as necessidades do negócio e às possibilidades de obter o maior número de vantagens possíveis (HILDEBRAND, 1998). Dentre os métodos de análise de IC encontram-se: análise e construção de cenários, análise da cadeia de valor, *benchmarking*, cinco forças de Porter, matriz SWOT (*strengths, weakness, opportunities, e treats*), análise do (perfil do) concorrente, jogos de guerra e matriz BCG (MARTINO, 1993; CALOF, 1999; FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002; BOSE, 2008).

A utilização de cada uma dessas ferramentas, bem como a profundidade da análise, depende da posição do negócio e das necessidades dos responsáveis pela tomada de decisão. Os métodos de análise devem ser utilizados para finalidades específicas e em diversas combinações para atingir melhores resultados na análise e na tomada de decisão (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002).

2.5 Tecnologias de apoio à inteligência competitiva

A implementação de métodos e técnicas de IC pode ser realizada com maior ou menor grau de intervenção da tecnologia, sendo que a otimização do processo de IC pode contar com a adoção das seguintes ferramentas tecnológicas (FEHRINGER, HOHHOF; JOHNSON, 2006): pacotes de aplicativos *Office*; intranet; teleconferência; buscadores ou software de recuperação de texto; software de gerenciamento de banco de dados; software gestor de conteúdos ou de documentos; software de comunicação instantânea; software CRM; Blog; software específico para IC desenvolvido pela organização; software comercial específico para IC; e software ERP - Sistema de Gestão Empresarial. Rus e Toader (2008) corroboram acrescentando *business intelligence, data warehouse, data marts, OLAP e data mining*.

3 MÉTODOS ADOTADOS

No contexto deste estudo utilizou-se da revisão bibliográfica sistemática – RBS, incluindo uma análise bibliométrica e análise de conteúdo. A RBS é um método científico para extração e análise de artigos de uma determinada área da ciência. No entendimento de Dane (1990), este tipo de revisão é relevante para definir a linha limítrofe da investigação que se almeja desenvolver, ponderando uma perspectiva científica. Este tipo de abordagem tem por objetivo subsidiar, analisar e compreender um problema por meio de um referencial teórico efetivado independentemente ou como parte de outras investigações, permitindo o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições.

Na busca e mapeamento dos artigos, foram considerados para a investigação somente os artigos de periódicos que abordassem a temática inteligência competitiva em organizações de serviços. Optou-se por extrair tão-somente os artigos que estavam disponibilizados na íntegra a fim de permitir a completa análise de dados. Para a extração dos artigos, selecionou-se artigos de periódicos indexados pelas bases *Web of Knowledge*, *Scopus*, *Ebsco*, *ScienceDirect*, e *Engineering Village*, relevantes e condizentes com o tema de estudo. Utilizou-se da base *IEEEExplore* para a recuperação de artigos que não estavam disponibilizados por completo nas bases supracitadas.

A busca se deu utilizando os seguintes critérios: (i) cronológico: não houve refinamento por data, pois este critério reduziria o escopo da pesquisa; 2) (ii) terminológico: buscou-se pelo termo “*competitive intelligence*” e “*service*” em títulos, palavras-chave, resumo e tópicos; e (iii) área de estudo: foram delimitadas às *Business*, *Management* e *Account* por representarem áreas do conhecimento relevantes à investigação, totalizando 384 artigos. Após a leitura de todos os títulos, resumos e palavras-chave, chegou-se a um montante de 41 artigos que foram analisados. Contudo, deste universo, 14 artigos referiam-se a inteligência competitiva em organizações de serviços.

Para delinear o estado da arte da temática da aplicação de IC em empresas de serviço, extraiu-se dos artigos os seguintes componentes: título do artigo; ano de publicação; nome do periódico; países de origem das publicações; objetivo; setor/segmento industrial; tema, e abordagens metodológicas empregadas. Para a definição dos tópicos a serem extraídos dos elementos textuais, utilizou-se dos constructos e variáveis identificados e estabelecidos a partir da literatura de IC no contexto geral, como ilustrado no Quadro 1. Caracteriza-se, portanto, este trabalho como uma análise de conteúdo dirigida, por utilizar-se da teoria para definir os itens a serem estudados. Foram 12 tópicos analisados, quais sejam: a) conceito(s) de IC; b) tópicos chave de inteligência – KITS; c) principais questões estratégicas – KIQs (questões a serem respondidas); d) etapas do ciclo de IC; e) métodos de análise de IC; f) técnicas de

coleta de informação; g) principais fontes de informação; h) ferramentas tecnológicas; i) ferramentas de disseminação de inteligência; j) contribuições da IC; k) contra inteligência; e l) principais resultados.

Quadro 1- Exemplo da identificação dos itens a serem avaliados por meio do levantamento dos constructos e variáveis

Constructos e Variáveis Analisadas	Referências
<p>ETAPAS DO CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento; - Coleta; - Análise; - Disseminação; - Feedback 	<p>Elea e Adelaida (2001); Boncella (2003); Colauto <i>et al.</i> (2004); Le Bon, (2006); Tarraf; Molz (2006); Qiu (2008); Dishman e Calof (2008).</p>
<p>MÉTODOS DE ANÁLISE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA</p> <p>Análise da Indústria (Cinco forças- Porter); Análise Data Mining/Text Mining; Análise de <i>Blindspot</i>; Análise de Cadeia de Valor; Análise de Cenários; Análise de Ciclo de Vida do Produto; Análise de Competências Essenciais; Análise de Conteúdo; Análise de Crescimento (Curva-S); Análise de Curvas de experiência; Análise de Custos; Análise de Fatores Críticos de Sucesso; Análise de Gap; Análise de Grupo Estratégico; Análise de Macroambiente (STEEP); Análise de Mapeamento de Acontecimentos; Análise de Matriz de Cenário do Negócio; Análise de Modelos Causais; Análise de Participação em Eventos; Análise de Patentes; Análise de Perfil de Concorrente; Análise de Perfil de Gerenciamento; Análise de Portfólio (Matriz BCG); Análise de Redes; Análise de Segmentação do Cliente; Análise de <i>Stakeholder</i>; Análise de SWOT; Análise de Teoria dos Jogos; Análise de Valor do Consumidor; Análise Medidas Tecnológicas; Análise de Taxa de Crescimento Sustentável; Análise <i>Technological Roadmap</i>; Analogia; <i>Benchmarking</i>; Bibliometria; Engenharia Reversa; Extrapolação de Tendências; Análise Financeira; Método Delphi; Métodos de Correlação; Métodos Normativos; e Métodos Probabilísticos.</p>	<p>Colauto <i>et al.</i>(2004); Vedder e Guynes (2001); 2002); Weihrich (1982); Kaplan e Norton (2001); Grundy (2006); Boncella (2003); Bose (2008) Fleisher e Bensoussan (2002), Calof (1999) e Martino (1993); Fuld (1985).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores com base na busca e organização bibliográfica.

Após a obtenção e mapeamento das informações dos artigos recuperados, aplicou-se a análise bibliométrica e análise de conteúdo. Para Matthews (1993), a análise bibliométrica é um caminho para ganhar *insights* sobre o desenvolvimento e posicionamento de uma disciplina. A análise de conteúdo, por sua vez, é um método de pesquisa que utiliza um conjunto de procedimentos para fazer inferências válidas a partir do texto segundo (WEBER, 1990). A análise de conteúdo manifesta o conteúdo de uma comunicação de forma objetiva, sistemática e quantitativa (KOLBE; BURNETT, 1991; LAKATOS; MARCONI, 1991).

Ao examinar cada artigo, mesmo sem haver explicitação de todos os itens buscados, as análises e considerações são traçadas a partir do referencial teórico que compõem este trabalho e da interpretação dos investigadores, cujos resultados são mostrados na seqüência.

4 RESULTADOS DA ANÁLISE DOS ARTIGOS

Esta seção apresenta a descrição e a análise dos dados e se divide em duas fases: (i) análise bibliométrica, seguida pelo mapeamento da literatura; e (ii) análise de conteúdo, visando descrever de forma objetiva, sistemática e quantitativa o conteúdo apresentado pelos artigos selecionados.

4.1 Análise bibliométrica

A etapa de execução da revisão bibliográfica sistemática foi composta pelas atividades de seleção e extração de dados e informações. Nesse processo, foram encontrados 551 artigos, sendo 399 da Scopus, 78 da ISI Web of Knowledge, 28 da Emerald, 17 da Engineer Village, 22 da ScienceDirect e 12 da EBSCO. Além desses artigos recuperaram-se três publicações não disponíveis por completo nas bases citadas, na base IEEEExplore. Utilizou-se do EndNote para a manipulação, remoção de artigos duplicados e tratamento dos mesmos, resultando, por fim, em 554 artigos a serem analisados nesta fase.

Na seleção preliminar dos artigos foram lidos os títulos e resumos destes 554 artigos, eliminando as publicações que claramente não citavam a temática inteligência competitiva. Com essa seleção, chegou-se a 49 publicações, que foram lidas na íntegra. Dentre os 49 artigos, 35 foram descartados por se tratarem de empresas que prestam serviços de informação e de inteligência competitiva para diversas indústrias de manufatura, chegando-se a 14 publicações para terem suas informações extraídas e posteriormente analisadas.

O Quadro 2 apresenta os objetivos e países de origem dos artigos, nas bases nas quais os mesmos foram encontrados, bem como o Fator de Impacto – JCR, quando assim existir.

Quadro 2 - Informações dos artigos analisados

Nº	Referência	Objetivo	País (es)	Bases	JCR
1	Fleisher (2004)	Analisar quais as oportunidades educacionais disponíveis de IC e descreveu as principais tendências de IC para este setor.	Canadá	IEEEExplor e	–
2	McGonagle; Vella (2004)	Ilustrar exemplos do mundo real de como IC foi desenvolvida e empregada em empresas muito diferentes.	EUA	Ebsco	–
3	Heinrichs; Lim (2005)	Avaliar o impacto da implementação de ferramentas de inteligência competitiva na criação de conhecimento e uso estratégico da informação.	EUA	Scopus Web of Knowledge	2,137
4	Hughes, S., White, R. J. (2006)	Destacar as ameaças operacionais enfrentadas pelos líderes de hoje no ensino superior e ilustrar como a IC pode ajudar a mitigar as ameaças em um ambiente universitário.	EUA	IEEEExplor e	–
5	Mélo; Medeiros (2007)	Apresentar uma formulação do Sistema de Inteligência Competitiva que é <i>up-to-date</i> e receptivo a uma área de estudo que permite a atualização constante e melhoria das práticas de gestão de negócios, de modo que uma vantagem competitiva pode ser mantida e uma diferenciação de mercado estabelecido.	Brasil	Scopus	–
6	Bose (2008)	Objetivo duplo: 1º estudar e relatar o processo que é comumente usado para criar e manter um programa de IC nas organizações; 2º fornecer uma análise de ferramentas <i>text mining</i> emergente para web e ferramentas de visualização baseada em IC, específicas para coleta e análise de inteligência.	EUA	Scopus e Web of Knowledge	–
7	Gasson; Shelfer (2007)	Explorar como conciliar a contradição entre dois paradigmas empregados na análise de requisitos de TI relacionadas com a mudança: conhecimento como coisa versus conhecimento como processo.	EUA	Scopus	–
8	Calof; Wright (2008)	Traçar as origens de IC e identificar tanto as opiniões profissionais, acadêmicas e interdisciplinares sobre as práticas de IC.	EUA e UK	Scopus Web of Knowledge	0,824
9	Tanev; Bailetti (2008)	Realizar um estudo em pequenas empresas de TI canadenses, tendo por objetivo examinar a relação entre o número de tópicos de informações de IC utilizadas, bem como o desempenho dessas empresas em relação a inovação.	Canada	Scopus e Web of Knowledge	0,824
10	Liu; Wang (2008)	Desenvolver um modelo de taxonomia de serviço e um processo matemático para prever a estratégia de um concorrente de negócios de serviços, em um contexto de múltiplos serviços através da introdução de dados de IC, tais como os lucros de serviços básicos existentes.	Taiwan	Scopus e Web of Knowledge	0,824
11	Wright; Eid; Fleisher (2009)	Investigar como os bancos do Reino Unido operam suas atividades de coleta de inteligência competitiva, e o grau em que eles pagam para obterem o compartilhamento de informação.	EUA e Canada	IEEEExplor e	–
12	Johns, P. Doren, V. D. C. (2010)	Dar um novo olhar sobre a inteligência competitiva e os benefícios para empresas em expansão.	EUA	Scopus	–
13	Gaidelys; Valodkiene (2011)	Analisar e avaliar os métodos de seleção de consumidores de IC e avaliar suas demandas de IC.	Lituânia	Scopus e Web of Knowledge	–
14	Gaidelys; Valodkiene (2013)	Selecionar e avaliar os métodos adequados de inteligência competitiva para o setor de ferrovias.	Lituânia	Ebsco	–

Fonte: Elaborado pelos autores com base na busca e organização bibliográfica.

Concernente à distribuição de publicações por autores, o Quadro 2 permitiu verificar a presença de 27 autores que contribuíram para com a temática; os autores Fleisher e Gaidelys e Valodkiene escreveram dois artigos, cada um, sobre inteligência competitiva em empresas de serviços. Continuando com os padrões de autoria, foi identificado que do total de 14 artigos, 12 tiveram dois ou mais autores, sendo este o padrão dominante. Por outro lado, verificou-se a existência de apenas duas publicações (FLEISHER, 2004; BOSE, 2008) com um único autor.

Houve 15 filiações responsáveis pelos 14 artigos, sendo que somente os Estados Unidos estava envolvido em colaboração internacional em publicações com o Canadá e com o Reino Unido. Ainda referente aos Estados Unidos e Canadá, pode-se constatar que estes foram os países que apresentaram maior número de publicações sobre o assunto totalizando 10 artigos, sendo o primeiro a fonte mais produtiva da literatura em relação às fontes acadêmicas e referências. Chama-se a atenção para as publicações advindas de países como o Brasil, Reino Unido, Taiwan e Lituânia, que corroboram com a afirmação de Tomé (2006) de que a inteligência competitiva não é mais privilégio privado dos Estados Unidos, mas sim, uma necessidade das empresas envolvidas em qualquer ambiente competitivo.

Referente às bases de dados destaca-se a Scopus e a Web of Knowledge por disponibilizarem 9 dos 14 artigos selecionados para este estudo, sendo que desses apenas o *Journal of the American Society for Information Science and Technology* e o *European Journal of Marketing* são classificados pelo JCR. Salienta-se que este último é o periódico que mais apresentou artigos de inteligência competitiva em organização de serviços. Por fim, pode-se inferir que apesar de quatro artigos estarem contidos em periódicos com fator de impacto relevante, verificou-se um número baixo de citações dos mesmos, retratando a incipiência de estudos da aplicação de inteligência competitiva em organização de serviços.

Com relação à distribuição anual das publicações selecionadas, averigua-se que o ano de 2004, foi o ano de início de publicações de inteligência competitiva em organizações de serviços. Constatou-se também, um aumento do número de publicações em 2008, contudo em 2009 tem-se um declínio de produção, voltando a uma publicação anual. O aumento de publicações no ano de 2008 se justifica pela edição especial sobre o tema inteligência competitiva no periódico *European Journal of Marketing* que contou com 3 publicações do tema estudado.

Ao analisar o baixo número de publicações, o recente início das mesmas e a pouca diversidade de países de origem, pode-se inferir que o tema ainda foi pouco estudado. Embora a temática seja pouco explorada, um grupo de estudiosos têm avançado acerca do tema, destacando-se Nemutanzhela e Iyanu (2011), que pretendem compreender como o comportamento e as ações dos empregados impactam nos sistemas de informação e nos produtos e serviços de inteligência competitiva. Patterson e Martzoukou (2011), verificaram que há uma necessidade crescente de serviços de valor agregado, que incorporam síntese e análise, mas o nível dos profissionais da informação, o envolvimento difere dependendo de uma série de fatores, quais sejam, segundo os autores, a necessidade dos clientes e a atitude e conhecimento do assunto pelos profissionais de informação. Ou seja, não incluem apenas a habilidade de busca e recuperação de informações, mas a capacidade de crítica na seleção, análise, avaliação e a partir daí sintetizar eficazmente as informações para a tomada de decisões e resolução de problemas específicos. Por fim Rapp *et al.* (2014, p. 16) salientam que as organizações podem criar um ambiente que facilite a coleta e uso da inteligência competitiva, podendo impactar positivamente no desempenho individual: “Parte das informações recolhidas pelos funcionários vai migrar para dentro da organização, para tornar-se inteligência competitiva organizacional, insumo fundamental para o sucesso organizacional”.

Concernente à distribuição de citações, o estudo permitiu identificar que um total de 492 publicações foram utilizadas para o desenvolvimento dos 13 artigos em análise. A média de artigos citados nas 13 publicações foi de 39,23. Para a construção do Quadro 3, efetuou-se um recorte dos 10 autores que possuíam maior quantidade de artigos utilizados para a concepção dos 14 artigos aqui em análise.

Quadro 3 - Cocitação de autores

Autores mais citados	Índice H	Referências que os citam
Fleisher, C. 16 artigos	4	Fleisher, C. S. (2004); Hughes, S., White, R. J. (2006); Bose, R. (2008); Liu, C. H.; Wang, C. C. (2008); Calof, J. L., Wright, S. (2008); Johns, P. Doren, V. D. C. (2010); Gaidelys, V.; Valodkiene, G. (2011)
Wright, S. 12 artigos	3	Bose, R. (2008); Liu, C. H.; Wang, C. C. (2008); Tanev, S. Bailetti, T. (2008); Calof, J. L., Wright, S. (2008); Wright, S.; Eid, E. R. e Fleisher, C. S. (2009); Gaidelys, V.; Valodkiene, G. (2011).
McGonagle, J. J. 9 artigos	0	Fleisher, C. S. (2004); McGonagle, J. J.; Vella, C. M. (2004); Liu, C. H.; Wang, C. C. (2008); Wright, S.; Eid, E. R. e Fleisher, C. S. (2009); Johns, P. Doren, V. D. C. (2010).
Blenkhorn, D. 9 artigos	3	Fleisher, C. S. (2004); Hughes, S., White, R. J. (2006); Liu, C. H.; Wang, C. C. (2008); Bose, R. (2008); Calof, J. L., Wright, S. (2008); Gaidelys, V.; Valodkiene, G. (2011).
Prescott, J. 9 artigos	14	Fleisher, C. S. (2004); Bose, R. (2008); Calof, J. L., Wright, S. (2008); Gaidelys, V.; Valodkiene, G. (2011, 2013).
Dishman, P. L. 7 artigos	3	Calof, J. L., Wright, S. (2008); Johns, P. Doren, V. D. C. (2010).
Vella, C. M. 7 artigos	0	McGonagle, J. J.; Vella, C. M. (2004); Wright, S.; Eid, E. R. e Fleisher, C. S. (2009); Johns, P. Doren, V. D. C. (2010).
Gilad, B. 5 artigos	6	Hughes, S., White, R. J. (2006); Mélo, M. A. N, Medeiros, D. D. (2007); Liu, C. H.; Wang, C. C. (2008); Calof, J. L., Wright, S. (2008); Johns, P. Doren, V. D. C. (2010).
Calof, J. 5 artigos	3	Liu, C. H.; Wang, C. C. (2008); Calof, J. L., Wright, S. (2008); Wright, S.; Eid, E. R. e Fleisher, C. S. (2009); Gaidelys, V.; Valodkiene, G. (2011).
SCIP 6 artigos	0	Fleisher, C. S. (2004); Hughes, S., White, R. J. (2006); Gaidelys, V.; Valodkiene, G. (2011, 2013).

Fonte: Elaborado pelos autores com base na busca e organização bibliográfica.

Ao observar o Quadro 3, é possível identificar que dentre os 10 autores mais utilizados, três são autores e coautores dos artigos de inteligência competitiva em organizações de serviços analisados. É possível ainda, verificar que o padrão de autoria sugerido, mostra que os autores que publicaram sobre o tema em análise, são os mesmos autores que publicam sobre inteligência competitiva no contexto geral, indicando que não há pesquisadores ainda dedicados somente ao tema aqui em estudo.

Ao analisar a relação entre o número de publicações utilizadas de cada autor com o índice H respectivo consultado na Web of Knowledge, verifica-se que não há correlação, ou seja, Fleisher é o autor com maior número de publicações utilizadas nos artigos analisados (16), mas possui índice H de 4. Em contrapartida, Prescott teve 9 artigos utilizados e possui índice H de 14. Isso evidencia a realidade de que a inteligência competitiva é ainda um tema recente, e só a partir de 1990 que o interesse acadêmico foi despertado para o tema (FLEISHER, 2001), sendo que muitos trabalhos são publicados no meio empresarial, e no site da *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) e não nas bases acadêmicas, resultando na falta de correlação entre a produção dos autores e o índice H dos mesmos. Para reforçar esta constatação, verifica-se que dos 10 autores mais utilizados, um é a própria SCIP, três são consultores, membros da SCIP e professores, um é consultor e membro da SCIP, dois são professores e consultores e três são professores e membros da SCIP.

Com relação às palavras-chave contidas nos artigos, verificou-se que somente 9 dos 14 artigos as citaram. O exame de palavras-chave revelou que um total de 38 palavras-chave foi utilizado, sendo que “inteligência competitiva” destacou-se por ser a mais utilizada sendo referenciada 6 vezes, seguida da “estratégia competitiva” que foi mencionada quatro vezes e de “inteligência de marketing” que foi citada duas vezes. As demais palavras-chave foram citadas apenas uma vez. O grande número de palavras citada uma única vez, se justifica pelos enfoques do estudo, tipos de empresas estudadas, temas abordados e países onde os estudos foram realizados.

4.2 Análise de conteúdo

Após a análise geral dos artigos partiu-se para uma análise mais aprofundada dos objetivos, aspectos metodológicos e de conteúdo dos artigos, apresentados no item “métodos adotados”.

4.2.1 Análise demográfica geral

Referente aos objetivos, pode-se identificar que 8 dos 14 artigos analisados, tratavam de observar o uso da inteligência competitiva e seus resultados, enquanto que 6 propunham o uso da inteligência competitiva para a melhoria da competitividade das empresas. Constata-se, a existência de uma lacuna em termos de trabalhos prescritivos quando se compara com os trabalhos existentes relativos aos estudos descritivos.

A maior parte da literatura abordada pelos artigos é empírico-descritiva, o que indica que o desenvolvimento da disciplina de inteligência competitiva em serviços requer mais pesquisas aplicadas. Além disso, espera-se que com o amadurecimento dos estudos na área, as publicações futuras passem de uma visão descritiva em que é evidenciada a forma como as experiências relacionadas às atividades de inteligência competitiva acontecem, para uma visão prescritiva, com foco em investigações aprofundadas de como a inteligência competitiva pode aumentar a competitividade das empresas do setor de serviços.

No que diz respeito às áreas de aplicação e os temas abordados pelos artigos, constatou-se que há uma diversidade de setores estudados (7), abordando 8 temas. É possível verificar que os setores da educação e financeiro destacam-se por apresentarem três artigos cada, entretanto, outros setores como companhias de seguro, agência de serviços de imigração, setor público, ferrovias e TIC também foram estudados. Referente aos temas abordados, identificou-se uma predominância da associação da inteligência competitiva ao marketing e métodos de inteligência competitiva. Outros temas como cursos e competências profissionais; IC e qualidade; IC, TIC e métodos de análise de

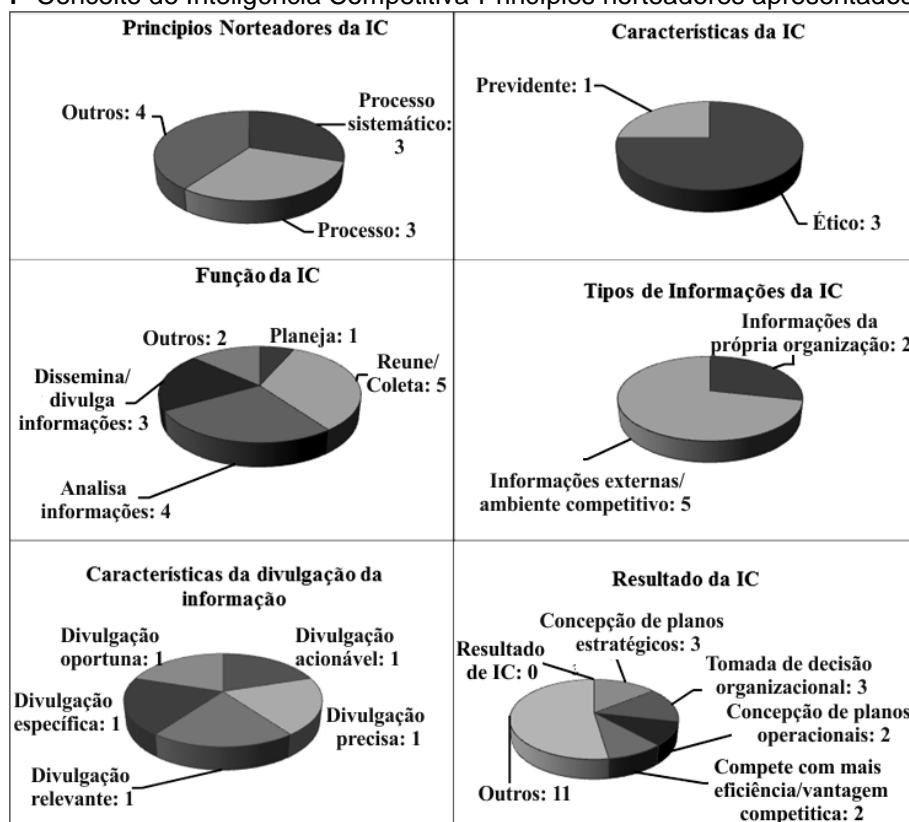
riscos; IC e inovação; IC e previsão estratégica de serviços do concorrente; IC; e serviços de IC e serviços secretos também foram verificados.

Com relação às abordagens metodológicas adotadas, constatou-se que 8 dos 14 artigos valeram-se da revisão da literatura, quatro empregaram pesquisa qualitativa – estudo de caso e estatística descritiva e duas publicações utilizaram-se da análise de regressão. Uma questão relevante a ser observada, está na grande quantidade de artigos teóricos, que ao serem associados a informações como o ano de início de publicações (2004) e a pouca diversidade de países que publicaram sobre o tema (10 são dos EUA e Canada), pode-se inferir que a inteligência competitiva em organizações de serviços é, de fato, um tema emergente e de interesse.

4.2.2 Conceito de inteligência competitiva

Visando um melhor entendimento dos conceitos de inteligência competitiva em serviços apresentados nos artigos e a proposição de uma síntese dos mesmos, extraíram-se as seguintes informações: princípios norteadores, características, funções, tipos de informação, características da divulgação da informação e resultado da inteligência competitiva (Figura 1).

Figura 1- Conceito de Inteligência Competitiva-Princípios norteadores apresentados nos artigos



Fonte: Elaborado pelos autores com base na busca e organização bibliográfica

Conforme se pode observar na Figura 1, constatou-se que alguns conceitos se destacam em frequência e abrangência. As análises permitem propor um conceito mais amplo de inteligência competitiva em serviços, sendo um processo sistemático, ético, previdente, que planeja, coleta, analisa, dissemina e avalia informações acionáveis, precisas, relevantes, específicas, oportunas e externas à organização, para concepção de planos estratégicos, operacionais e tomada de decisão organizacional, resultando em vantagem competitiva (FLEISHER, 2004; MCGONAGLE; VELLA, 2004; HUGHES; WHITE, 2006; MÉLO; MEDEIROS, 2007; GASSON; SHELFER, 2007; LIU; WANG, 2008; WRIGHT, EID, FLEISHER, 2009; JOHNS; DOREN, 2010). O processo de IC tem como entrada, os dados e informações externas à organização e como saída, informações acionáveis (inteligência) para o planejamento estratégico e a tomada de decisão mais concisa. Por meio deste conceito, verifica-se que não há diferenças entre os conceitos gerais de inteligência competitiva e de inteligência competitiva em serviços. Dentre os componentes do processo de inteligência competitiva, dedica-se uma atenção especial ao ciclo de inteligência competitiva.

4.2.3 Ciclo de inteligência competitiva

Concernente ao ciclo de inteligência competitiva (Quadro 4) apresentados pelos artigos analisados, verificou-se que o mesmo segue as seguintes etapas: planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação da informação.

Quadro 4 - Etapas do ciclo de IC apresentadas nos artigos analisados

Referência	Etapas do Ciclo de IC Apresentadas nos Artigos Analisados						
Fleisher (2004)		Planejamento	Coleta	Análise	Disseminação		
Hughes, S., White, R. J. (2006)			Coleta	Análise	Disseminação		
Mélo; Medeiros (2007)		Planejamento	Coleta	Análise	Disseminação	Avaliação / Feedback	
Gasson; Shelfer (2007)		Planejamento	Coleta	Análise	Disseminação	Avaliação / Feedback	
Calof; Wright (2008)		Planejamento	Coleta	Análise	Disseminação		Gestão
Tanev; Bailetti (2008)		Planejamento	Coleta	Análise	Disseminação		
Liu; Wang (2008)			Coleta	Análise			
Wright; Eid; Fleisher (2009)			Coleta	Análise	Disseminação		
Johns , P. Doren, V. D. C. (2010)		Planejamento	Coleta	Análise	Disseminação	Avaliação / Feedback	
Gaidelys; Valodkiene (2011, 2013)	Necessidade de IC		Coleta	Análise	Disseminação	Avaliação / Feedback	

Fonte: Elaborado pelos autores com base na busca e organização bibliográfica.

Por meio dos resultados apresentados no Quadro 4, pode-se constatar que os modelos de ciclo de inteligência competitiva exibidos são bastante similares, contudo apresentam algumas dimensões díspares. É possível verificar que nem todos os ciclos de IC reconhecem a importância da identificação das necessidades de inteligência, para dar início a etapa de planejamento e nas demais fases do ciclo, o que pode desqualificar o processo e projeto como um todo. Corroborando, Prescott e Miller (2001) mencionam que a falta de foco é uma das questões que ocasionam frustração e perplexidade nos programas de inteligência competitiva. Sem a definição do foco e de uma função visivelmente articulada, a implantação formal do processo de inteligência competitiva em uma organização não alcançará seus objetivos estratégicos (PRESCOTT; MILLER, 2001). Todos os modelos possuem as fases de coleta e análise. Por fim, tem-se a fase de avaliação (*feedback*), citada por apenas quatro artigos, destacando que a realização da mesma é importante em todas as fases, permitindo ajustar o foco do projeto e identificar novas oportunidades de investigações.

A seguir serão detalhadas as etapas do ciclo de inteligência competitiva, iniciando pela etapa de planejamento.

4.2.4 Etapa de Planejamento

No que concerne aos KITS – tópicos-chave de inteligência, pôde-se averiguar que somente quatro artigos referenciaram e definiram as principais necessidades de inteligência das empresas de serviço. Contudo, não apresentaram métodos e orientação formal para identificação dessas necessidades. Bataglia (1999) indica a aplicação do método de análise dos Fatores Críticos de Sucesso – FCS. Os FCS são considerados como as condições fundamentais para que a empresa obtenha sucesso na sua área de atuação. Se o gestor conseguir definir e controlar os seus FCS, a tendência é que seus pontos fortes se fortaleçam, mas se o contrário acontecer, a empresa estará correndo o risco de perder seus clientes e posições no mercado, uma vez que pode levar a coleta de informações sem foco e de baixo valor para o tomador de decisão.

Os KITS citados pelos autores seguiu o agrupamento sugerido por Herring (1999): descrição dos principais atores - posição dos clientes com relação aos produtos/serviços, avaliação da concorrência em relação ao processo de inteligência competitiva e valor do produto/serviço, compreensão do mercado e entendimento da complexidade do ambiente externo; tópicos de alerta antecipado - alerta precoce; e decisões e ações estratégicas – desenvolvimento de produtos/serviços inovadores. A partir da análise, salienta-se que a definição das necessidades de decisões e ações estratégicas, são consideradas as mais relevantes para um programa de inteligência competitiva bem sucedido.

Os KIQs - perguntas-chave, mencionados pelos autores, foram agrupados de acordo com Herring (1999) em: paradigmas do processo de inteligência competitiva -

papel do analista de decisão com base nos pontos fortes do ser humano versus a máquina de tomada de decisões para determinar como os sistemas poderiam melhor dar suporte para codificar vários tipos de conhecimento envolvidos na decisão; e novos recursos financeiros para a organização, demonstrados pelas seguintes questões: formas de obter novos clientes, definir produtos/serviços a serem lançados, identificar formas de satisfação de novas áreas, identificar clientes potenciais, formas de melhorar o produto/serviço para a satisfação dos clientes, avaliar viabilidade comercial do negócio.

Uma vez definidos dos KITS e KIQs, é possível iniciar a próxima etapa do processo de inteligência competitiva: a coleta.

4.2.5 Etapa de coleta

A análise dos artigos permitiu constatar que dos 14 artigos, somente três expuseram ferramentas de coleta de dados e informações. Apenas 5 instrumentos foram citados, a saber: Intranet, SharePoint® (Microsoft®), software de busca na web (Google™, Yahoo®), Inteligência de Brimstone e TextAnalyst. Saliencia-se que os dois últimos, segundo Bose (2008), são ferramentas de inteligência competitiva. Ainda é possível inferir que não houve destaque na quantidade de citações de nenhuma delas.

Referente às fontes de informações, pôde-se verificar que três artigos as classificaram em primárias e secundárias. Foram referenciadas 20 exemplos de fontes de informações de inteligência competitiva, destacando-se: os clientes, concorrentes e fornecedores, apresentando respectivamente 7, 6 e 5 ocorrências. Além destas, foram citadas as bases de dados, dados demográficos, legislação e regulamentação, reuniões profissionais, tecnologias, ambiente/mercado, bases *on-line*, material de marketing, artigos, livros, teses, congressos, canais de distribuição, a própria empresa, clientes potenciais, entre outras.

Por meio dos resultados, observa-se que as fontes secundárias são utilizadas na mesma proporção que as fontes primárias. Os gestores podem correr o risco de se depararem com publicações analisadas por não especialistas da área e/ou análise distorcidas a realidade e ao ambiente onde a organização está inserida, podendo resultar em tomada de decisão errônea. Finalizada a coleta, parte-se para a etapa de análise dos dados e das informações agregando inteligência a fim de torná-los relevantes para os tomadores de decisão.

4.2.6 Etapa de análise

Concernente aos métodos de análise de inteligência competitiva, levantou-se um total de 26 métodos apresentados nos artigos, sendo que os mais referenciados foram: análise e construção de cenários, *benchmarking*, cinco forças de Porter e matriz de

SWOT sendo cada um citado em três artigos, seguidos da análise da cadeia de valor, análise do perfil do concorrente, análise dos concorrentes, jogos de guerra e matriz BCG, cada um citado em dois artigos. De acordo com classificação indicada por Fleisher e Bensoussan (2002) esses métodos encontram-se nas seguintes categorias a) Métodos de Análise Estratégica: Cinco forças de Porter, Matriz de SWOT, Análise da cadeia de valor, Jogos de guerra e Matriz BCG; b) Métodos de Análise Competitiva e do Cliente: Análise de perfil de concorrente e Análise dos concorrentes; e c) Métodos de Análise do Ambiente: Análise/construção de cenários e *benchmarking*.

Por meio dos resultados, é evidente que os artigos analisados abordaram com maior frequência os métodos de análise estratégica. Pode-se inferir que a literatura de inteligência competitiva em organizações de serviços aponta um maior direcionamento a questões estratégicas da empresa. Nenhum dos artigos apontou ou definiu um grupo ou a associação de métodos de análise para serem utilizados em conjunto.

A concepção de produtos de inteligência acontece na fase da análise, ou seja, a ausência e/ou a não análise das informações e conhecimento, pode levar a entrega de informações (produto de IC) sem valor e foco ao tomador de decisão (HOHHOF, 2007). Para auxiliar o trabalho dos analistas e gestores na definição dos métodos mais adequados e da combinação dos mesmos, pode-se sugerir a aplicação do *framework* denominado FAROUT (*Future-oriented, Accurate, Resource-efficient, Objective, Useful, Timely*) criado por Fleisher e Bensoussan (2000) que é o único *framework* encontrado na literatura.

O *framework FAROUT* parte da premissa de que para que o resultado da análise seja considerado inteligência e de valor para o tomador de decisão, precisa atender diversas características comuns, a saber: orientação ao futuro, precisão, eficiência de recursos, objetividade, utilidade e tempo de realização. O *FAROUT* é uma matriz, em que cada técnica é descrita e posteriormente pontuada em relação a cada um dos critérios supracitados (escala de 1- “baixo” a 5 - “alto”). Após a pontuação, avaliam-se os pontos fortes e fracos de cada uma, visando escolher o método ou conjunto de métodos mais apropriados para as necessidades do tomador de decisão.

Para Sawka (2011), a matriz de SWOT é amplamente utilizada em função de ser um método básico abordado em cursos técnicos e/ou de graduação com foco em negócios. Em contrapartida, os métodos analíticos que proporcionam maior subsídio e diferencial estratégico para a organização são utilizados com menor frequência. Por meio da aplicação da matriz *FAROUT*, Fleisher e Bensoussan (2000) constataram que a pontuação da matriz SWOT para o critério orientação para o futuro foi de dois pontos, significando que este tipo de análise é de curto prazo, desta forma precisa ser reavaliado frequentemente.

A utilização de cada um desses métodos, bem como a profundidade da análise, depende da posição do negócio e das necessidades dos responsáveis pela tomada de decisão. Nenhum método, por si só, provê todas as respostas. Neste sentido, indica-se a realização de estudos

visando: a) identificar se os métodos de análise citados e aplicados nos 14 estudos aqui em análise, são os mais adequados para as necessidades de inteligência do tomador de decisão; e b) realizar investigações que busquem definir quais técnicas e/ou conjunto de técnicas podem proporcionar maior contribuição às organizações de serviços. Uma vez finalizada a análise, as informações estão preparadas para serem disseminadas para os tomadores de decisão.

4.2.7 Etapa de disseminação e avaliação

Referente à etapa de disseminação da inteligência aos tomadores de decisão constatou-se que 7 dos 14 artigos, não referenciaram as tecnologias, métodos e/ou as formas utilizadas para a disseminação da inteligência. Destaca-se que uma das formas de divulgação citada é semipresencial – teleconferência; três são presenciais - face a face, apresentação/palestra/conferência e reuniões; e 6 não presenciais - relatórios, *e-mail*, memorando, painel, boletim e intranet, e que nenhum artigo expôs esforços e ferramentas destinados a proteção dos dados e da inteligência gerada.

Por meio dos resultados, ressalta-se que os meios de divulgação da inteligência através de relatórios, memorando e painel, são meios vulneráveis de disseminação, uma vez que são de fácil acesso por outras pessoas e concorrentes. Uma boa disseminação da inteligência é essencial para que a inteligência competitiva tenha impacto positivo, e seja percebida e avaliada de forma adequada. A forma com que a disseminação é realizada define se ela vai ser um parceiro estratégico ou um mero replicador de dados (McGONAGLE, 2007). A competitividade não se adquire somente disseminando inteligência, mas também protegendo o que é estratégico (BIRSTEIN, 2012).

Junto a fase de disseminação, também se tem a obtenção de *feedback*. Por meio dos resultados, verificou-se que o método de *brainstorming* foi exposto como método de avaliação, somente por dois artigos, sendo que os demais não citaram nenhuma ferramenta. Seria interessante a realização de estudos de indicadores de desempenho organizacional antes e após a implantação de um processo de inteligência competitiva para ponderar a efetividade das atividades de inteligência competitiva, como por exemplo, a avaliação da produtividade, do retorno de investimentos e suporte à tomada de decisão.

A seguir serão apresentadas as tecnologias e ferramentas que auxiliam o processo de inteligência competitiva.

4.2.8 Tecnologias e Ferramentas

No que diz respeito às tecnologias que auxiliam o processo de inteligência competitiva expostas pelos artigos, constatou-se que mais da metade dos mesmos não as citaram. Entre as tecnologias mais citadas encontram-se o CRM, *data mining* e *business*

intelligence. As tecnologias OLAP, banco de dados e ferramentas de clusterização foram citadas apenas uma vez.

A tecnologia é importante para organizar e armazenar as informações e atender os quesitos de tempo e velocidade de todo o ciclo de inteligência competitiva. Contudo, percebe-se que isto não acontece apenas em publicações do setor de serviços. De acordo com Brody (2008), a utilização das tecnologias tem sido negligenciada pela literatura de inteligência competitiva, possivelmente pelo fato da informação ser vista como algo que apresenta “tempo de vida” muito curto, sendo que a sua organização e armazenamento é fundamental para facilitar a sua recuperação.

4.2.9 Contribuições da inteligência competitiva

No que diz respeito às contribuições de inteligência competitiva para as organizações de serviços, identificou-se que a maioria dos artigos referenciou que a inteligência competitiva gera vantagem competitiva, que torna a tomada de decisão mais eficaz, que auxilia a formulação de estratégias e auxilia na identificação de ameaças e oportunidades, redução de riscos, obtenção de informações do ambiente competitivo e dos concorrentes, assim como nas demais organizações em geral.

5 SÍNTESE DA ANÁLISE DOS ARTIGOS

Considerando os resultados apresentados pelos 14 artigos, a análise de conteúdo permite inferir que a inteligência competitiva é relevante para a sobrevivência e aumento de competitividade das organizações de serviços, contribuindo tanto no nível estratégico como operacional.

Em relação aos padrões de autoria na literatura, o estudo permitiu identificar uma tendência significativa para uma maior coautoria sugerindo uma possível expansão da cooperação entre pesquisadores, grupos de pesquisa e consultores, demonstrando a consciência e as intenções de desenvolver um tema que tem uma contribuição importante para o setor real. Padrões similares foram reconhecidos na análise de filiações dos autores, podendo indicar que os acadêmicos e profissionais buscam colaborar entre si, combinando diferentes talentos e habilidades de investigação, para viabilizar o desenvolvimento de estudos na área.

O presente trabalho também mostra a distribuição geográfica da literatura de inteligência competitiva em organizações de serviços. A maior parte dos artigos é de autores provenientes dos EUA, seguido por autores do Canadá. Apesar da identificação destes padrões, é importante reconhecer que a orientação epistemológica presente nas publicações e estratégias de pesquisa, incidindo em mais da metade, em estudos abordando questões conceituais e de definições, pode indicar que há um longo caminho a

ser percorrido na realização de investigações sobre o tema aqui estudado: inteligência competitiva em organizações de serviços.

Verificou-se também, a existência de pontos importantes em cada uma das etapas do ciclo de inteligência competitiva nas organizações de serviços, a fim de proporcionar uma implementação bem sucedida desta atividade nas organizações de serviços, a saber: a) identificar a necessidade de inteligência antes de iniciar o planejamento para uma melhor qualificação do processo; b) seleção de fontes de informações adequadas; c) seleção dos métodos de análise de IC adequados para concepção da inteligência necessária ao tomador de decisões; d) seleção da forma mais efetiva de disseminação da inteligência. Em todo processo, também são relevantes a definição e utilização de ferramentas de *feedback* e de tecnologias para apoiar o processo, fornecendo a velocidade necessária a ele.

Por meio da análise dos resultados relatados pelos autores, pode-se concluir que inteligência competitiva é relevante para a sobrevivência e aumento de competitividade das organizações de serviços, contribuindo tanto no nível estratégico como operacional. Embora os métodos de análise, ferramentas e mão de obra qualificadas em inteligência competitiva sejam importantes para a obtenção de resultados positivos, por meio da análise de conteúdo, verificou-se lacuna na capacitação dos profissionais, havendo poucos cursos voltados à inteligência competitiva, dificultando o acesso ao conhecimento transdisciplinar. Identificou-se ainda, que grandes empresas possuem maior possibilidade de investimentos em serviços de inteligência competitiva e/ou possibilidades da criação de uma área de inteligência competitiva na própria empresa.

Como benefícios, em termos gerais, observou-se que a inteligência competitiva determina a posição da empresa no mundo dos negócios e como ela pode competir com a eficiência necessária para garantir o sucesso e sobrevivência. A análise dos resultados indicou que há uma relação clara e positiva entre as empresas de serviços que utilizavam a inteligência competitiva e o seu desempenho em inovação.

Por fim, verificou-se que os artigos não enfatizam o papel da tecnologia como apoio ao ciclo de inteligência competitiva e a ausência da abordagem de sistemas específicos de IC, mostrando carência de pesquisas com esse enfoque.

6 CONCLUSÕES

Este trabalho apresenta o estado da arte do tema inteligência competitiva em organizações de serviços, por meio da interpretação da análise bibliométrica dos artigos recuperados, determinação da maturidade do tema e da aplicação da análise de conteúdo nos artigos. Os resultados permitem inferir que o tema inteligência competitiva em organizações de serviços precisa amadurecer, tendo em vista a incipiência de publicações, sendo que identificou-se uma quantidade de 14 trabalhos, considerada

baixa, e nenhum deles abordou e tratou das particularidades do setor de serviços de forma mais específica e aprofundada.

O desenvolvimento de estudos prescritivos com foco em investigações mais macro e aprofundadas de como a inteligência competitiva pode aumentar a competitividade das empresas, bem como a identificação das características intrínsecas às organizações do setor de serviços, que devem ser levadas em consideração e o desenvolvimento de estudos empíricos e da criação e validação de sistemas próprios de inteligência competitiva, ajudariam os gestores, contribuiriam com a academia e seriam um reflexo do aumento da maturidade das pesquisas relacionadas ao tema.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem aos revisores da Produção OnLine pelas sugestões e recomendações que sem dúvida contribuíram para a melhoria da proposta.

REFERÊNCIAS

ANJOS, S.J.G; ABREU, A.F. La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 18, n. 6, p. 175-186, 2008.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. J. **Implanting Strategic Management**. 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

BATTAGLIA, M. G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes: Finep. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 2, p.200-214, 1999.

BERGERON, P.; HILLER, C. Competitive Intelligence. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 36, p. 353-390, 2002. <http://dx.doi.org/10.1002/aris.1440360109>

BERNHARDT, D. C. I want it fast, factual and actionable – Tailoring Competitive Intelligence to Executives Needs. **Long Range Planning**, v. 27, p. 12-24, 1994. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90003-5](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(94)90003-5)

BONCELLA, R. J. Competitive intelligence and the web. **Communications of AIS**, v. 12, p. 327-340, 2003.

BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, Wembley, v. 108, n. 4, p. 510, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570810868362>

BIRSTEIN, V. J. Soviet Military Counterintelligence from 1918 to 1939. **International Journal of Intelligence and Counter Intelligence**, v. 25, n. 1, p. 44-110, 2012. <http://dx.doi.org/10.1080/08850607.2012.622704>

BRODY, R. Issues in defining competitive intelligence: an exploration. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n.3, p. 3-16, 2008. <http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2008.4648884>

Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v.15, n. 1, p. 50-77, jan./mar. 2015.

- BRONNENBERG, B. J.; SISMEIRO, C. Using multimarket data to predict brand performance in markets for which no or poor data exist. **Journal of Marketing Research**, v. 39, n. 1, p. 1-17, 2002. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.39.1.1.18939>
- CALOF, J. L. Teaching CI: opportunities and needs. **Competitive intelligence Magazine**. Washington, v. 2, n. 4, p. 28-31, 1999.
- CALOF, J. L. Selling competitive intelligence. **Competitive Intelligence Magazine**, Bradford, v. 11, n. 1, p. 39-42, 2008.
- CALOF J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective, **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810877114>
- CARVALHO, H. G.; SANTOS, N. **Inteligência Competitiva através da Cooperação Escola-Empresa**. In: Primer Seminario Nacional de Gestión Tecnológica ALTEC -AMTC'98, 1998, Mérida. Innovación y Gestión Tecnológica para el Desarrollo Sustentable. Mérida - México : ALTEC. v. único. p. 01-19, 1998.
- CHADBOURNE, D.L. Operation Joint Endeavor. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 5, n. 2, p. 37-39, 2002.
- CHEN, M. J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration, **Academy of Management Review**, v. 21, n.1 p. 100-34, 1996. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161567>
- COLAUTO, D.; GONÇALVES, C. M.; BEUREN, I. M.; SANTOS, N. dos. The critical success factors as support of a system of competitive intelligence: the case of one brazilian company. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 2, p. 120-146, 2004.
- DANE, F. **Research methods**. Brooks/Cole Publishing Company: California, 1990.
- DISHMAN, P. L.; CALOF, J. L. Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7-8, p. 766-785, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810877141>
- DOU, H.; DOU JR., J.M. Innovation management technology: experimental approach for small firms in a deprived environment. **International Journal of Information Management**, v. 19, p. 401-412, 1999. [http://dx.doi.org/10.1016/S0268-4012\(99\)00035-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0268-4012(99)00035-3)
- DOU, H. **Veille technologique et compétitivité**. Paris: Dumond, 1995.
- ELEA, G.; ADELAI DA, R. R. Vigilancia tecnologica e inteligencia competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información. **El Profesional de la Información**, v. 10, n. 5, p. 11-20, 2001.
- FEHRINGER, D.; HOHHOF, B.; JOHNSON, T. **State of the art**: competitive intelligence. A Competitive Intelligence Foundation, Society of Competitive Intelligence Professionals, Alexandria, VA, Competitive Intelligence Foundation Research Report, 2006. <http://dx.doi.org/>
- FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E.; FAROUT, R. A way to manage CI analysis. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 3, n. 2, p. 37-40, 2000.

FLEISHER, C.S. **An Introduction to the Management and Practice of Competitive Intelligence** (CI), en: Fleisher, C.S. and Blenkhorn, D.L. (eds.) *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*. Quorum Books, Westport, 2001.

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

FLEISHER, C. S. Competitive Intelligence Education: Competencies, Sources, and Trends. **Information Management Journal**, Lenexa, v. 38, n. 2, p. 56, 2004.

FLEISHER, C. S.; WRIGHT, S. The marketing analyst's continuum positioning approach to developing pragmatic insight. **Presented at the Academy of Marketing Conference**, Marketing Education Track, n. 193, Aberdeen, 2008.

FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E. **Business and competitive analysis**. River, Upper Saddle, 2007.

FULD, M. **Competitor Intelligence**: how to get it, how to use it. New York: Wiley, 1985.

GAIDELYS, V.; VALODKIENE, G. The Methods of Selecting and Assessing Potential Consumers Used of by Competitive Intelligence. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 22, n. 2, p. 196-202, 2011. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.22.2.316>

GAIDELYS, V.; VALODKIENE, G. The potentials for using of methods of competitive Intelligence in the sector of railways. **Economics and management**, v. 18, n.2, p.256-262, 2013. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.18.2.4079>

GASSON, S.; SHELFER, K. M. IT-based knowledge management to support organizational learning: Visa application screening at the INS. **Information Technology & People**, v. 20, n. 4, p. 376-399, 2007. <http://dx.doi.org/10.1108/09593840710839806>

GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing**: Managing the Moment of Truth in Service Competition. Lexington, MA: Free Press, Lexington Books, 1990.

GRUNDY, T. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. **Strategic Change**, v. 15, n. 5, p. 213-229, 2006. <http://dx.doi.org/10.1002/jsc.764>

HEINRICHS, J. H.; LIM, J. S. Model for organizational knowledge creation and strategic use of information. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 56, n. 6, p. 620-629, 2005. <http://dx.doi.org/10.1002/asi.v56:6>

HERRING, J. P. Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6386\(199932\)10:2<4::AID-CIR3>3.0.CO;2-C](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1520-6386(199932)10:2<4::AID-CIR3>3.0.CO;2-C)

HILDEBRAND, C. Beware the weak links. **CIO Enterprise Magazine**, v. 11, n. 21, p. 58-66, 1998.

HOHHOF, B. Early warning process. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 10, n. 3, 2007.

HUGHES, S. Competitive Intelligence as Competitive Advantage: The Theoretical Link Between Competitive Intelligence, Strategy and Firm Performance. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 3, n. 3, p. 3-18, 2005.

HUGHES, S.; WHITE, R. Competitive Intelligence in Higher Education: Opportunities and Threats. **Academy of Educational Leadership Journal**, v.0, p.1-11, 2006.

Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v.15, n. 1, p. 50-77, jan./mar. 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 2011.

JOHNS, P.; DOREN, D. C. V. Competitive intelligence in service marketing: A new approach with practical application. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 5, p. 551-570, 2010. <http://dx.doi.org/10.1108/02634501011066492>

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**. New York: Simon & Schuster, 1996.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone Books, 1998.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 2, p. 147-160, 2001. <http://dx.doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147>

KOLBE, R. H.; BURNETT, M. S. Content analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. **Journal of Consumer Research**, v. 1, p. 243–250, 1991. <http://dx.doi.org/10.1086/209256>

LE BON, J. La force de vente et les activités d'intelligence économique. **Revue Française de Gestion**, v. 32, n. 163, p. 15-30, 2006. <http://dx.doi.org/10.3166/rfg.163.15-30>

LIU, C. H.; WANG, C. C. Forecast competitor service strategy with service taxonomy and CI data, **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 746-765, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810877132>

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

MARTINET, B.; MARTI, Y.-M. **L'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise**. Paris: Les Éditions de l'Organisation, 1995.

MARTINO, J. P. **Technological forecasting for decision making**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1993.

MATTHEWS, S. Using citation databases for something useful, **Area**, v. 25, v.3, p. 309-313, 1993.

McGONAGLE, J. J. An examination of the "classic" CI model. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 2, 2007.

McGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. Competitive intelligence in action. **Information Management Journal**, Lenexa, v. 38, n. 2, p. 64-68, 2004.

MÉLO, M. A.; MEDEIROS, D. D. A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence. **The TQM Magazine**, v. 19, n. 3, p. 206-216, 2007. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780710745630>

NEMUTANZHELA, P; IYANU, T. A Framework of enhancing the Information Systems Innovation: Using competitive intelligence. **The Electronic Journal Information Systems Evaluation**, v.14, n. 2, p. 242-253, 2011.

QIU, T. Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7-8, p. 814-835, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810877178>

PATTERSON, L.; MARTZOUKAU, K. An examination of Canadian information professionals' involvement in the provision of business information synthesis and analysis services. **Journal of Librarianship and Information Science**, v.44, n.1, p.47-64, 2011.

<http://dx.doi.org/10.1177/0961000611426215>

PELSMACKER, P.; MULLER, M. L.; VIVIERS, W.; SAAYMAN, A.; CUYVERS, L.; JEGERS, M. Competitive intelligence practices of South African and Belgian exports. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 6, p. 606-620, 2005. <http://dx.doi.org/10.1108/02634500510624156>

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Proven Strategies in Competitive Intelligence**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

RAPP, A; AGNIHOTRI, R; BAKER, T.L.; ANDZULIS, J.M. Competitive intelligence collection and use by sales and service representatives: how managers' recognition and autonomy moderate individual performance. **Journal Academy of Marketing Science**, 2014. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-014-0384-7>

RODIE A. R.; MARTIN C. L. Competing in the service sector - The entrepreneurial challenge, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 7, n. 1, p.5-21, 2001.

<http://dx.doi.org/10.1108/13552550110385718>

ROUACH, D.; SANTI, P. Competitive Intelligence adds value: Five intelligence attitudes. **European Management Journal**, v. 19, n.5, p.552-559, 2001. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00069-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00069-X)

RUS, V. R.; TOADER, V. Business Intelligence for Hotel's management performance. **International Journal of Business Research**, v. 8, n. 4, p. 150-154, 2008.

SAWKA, K. Competitive intelligence. **Competitive Intelligence Magazine**, v.5, p.1-3, 2011.

SCHMENNER, R. W. **Service Operations Management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985.

SCIP - SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. Disponível em: <www.scip.org>, acesso em: 2008.

SUČIĆ, M. Hotel product quality through the innovation system (case study of ritz carlton). **Tourism & Hospitality Management**, n. 0, p. 639-645, 2010.

TANEV, S.; BAILETTI, T. Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7-8, p. 786-803, 2008.

<http://dx.doi.org/10.1108/03090560810877150>

TARRAF, P.; MOLZ, R. Competitive intelligence at small enterprises. **SAM Advanced Management Journal**, v. 71, n. 4, p. 24-34, 2006.

TIEN, J. M.; BERG, D. A Case for Service Systems Engineering. **Journal of Systems Science and Systems Engineering**, v. 12, n. 1, p. 13-38, 2003.

TIAN, R. G.; TOBAR, B. G. Challenges vs. opportunities: competitive intelligence and global strategies. **Journal of Database Marketing**, v. 8, n. 1, p. 49, 2000.

<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240017>

TOMÉ, M. F. **Ferramentas de suporte para Inteligência Competitiva**: um estudo de caso na Embrapa. 2006. 99 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v.15, n. 1, p. 50-77, jan./mar. 2015.

Informação) - Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2006.

TYSON, K. **Guide to competitive intelligence**: gathering, analyzing, and using competitive intelligence. Chicago: Kirk Tyson, 1998.

TYSON, K. **Competitor Intelligence Manual and Guide**. New Jersey: Prentice Hall. 1990.
VEDDER, R. G.; GUYNES, C. S. CIOS' perspectives on competitive intelligence. **Information Systems Management**, v. 19, n. 4, p. 49-55, 2002.
<http://dx.doi.org/10.1201/1078/43202.19.4.20020901/38834.6>

VEDDER, R. G.; GUYNES, C. S. A study of competitive intelligence practices in organizations. **Journal of Computer Information Systems**, v. 41, n. 4, p. 36, 2001.

WEBER, R. P. **Basic content analysis**. UK: Sage Publications, 1990.

WEHRICH, H. The TOWS matrix – a tool for situational analysis. **Journal of Long Range Planning**, v. 15, n. 2, p. 54-66, 1982. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)



Artigo recebido em 24/08/2013 e aceito para publicação em 19/02/2015

DOI: <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v15i1.1663>