

# Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental

## José Márcio Castro

Doutorado em administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo/FEA/USP (1999), mestrado em administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração/CEPEAD/UFMG (1989).

## Paulo Abreu

Graduado em economia pela UFMG e mestre em administração pela PUC/MG e MBA pela Fundação Dom Cabral/MG.

## Resumo

Procura-se identificar a extensão da utilização de abordagens de monitoramento ambiental entre profissionais de inteligência competitiva (IC) e como tais abordagens afetam os ciclos de inteligência. Este estudo é de natureza quantitativa com dados obtidos por meio de questionários junto aos profissionais de IC, a maioria deles, associada à SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals). Como resultado, verificou-se que diferentes abordagens de monitoramento demandam diferentes ciclos de inteligência, sendo o ciclo tradicional adequado apenas a uma das abordagens. Como consequência, propõem-se novos ciclos de inteligência para atender a todas as abordagens de monitoramento utilizadas pelas organizações.

## Palavras-chave

Ciclo de inteligência. Monitoramento do ambiente competitivo. Processo decisório. Inteligência competitiva. Teoria da contingência.

## Are we blinded by the traditional intelligence cycle? A different view based on environmental scanning modes

## Abstract

*This study investigates in what extent the competitive intelligence (CI) community makes use of different environmental scanning modes. This study has a quantitative nature and was based on data collected via questionnaires sent to CI professional, being the large majority of them members of the SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals). As an outcome of this study, we propose that different scanning mode calls for different intelligence cycles and that the traditional fits in only one of the scanning modes used by one organization. Consequently, new intelligence cycles are proposed so as to match all scanning modes used by the organizations.*

## Keywords

*Intelligence cycle. Environmental scanning. Decision-making process. Competitive intelligence. Contingency theory.*

## INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo analisar o monitoramento ambiental a partir do estudo da inter-relação entre as abordagens de monitoramento propostas por Aguilar (1967) e as bases teóricas da inteligência competitiva (IC) e da teoria da contingência (TC).

A partir do desenvolvimento da teoria da contingência (TC), a ênfase dos estudos organizacionais recai sobre entendimento dos fatores ambientais que interferem em uma organização, bem como na maneira pela qual uma organização reage a essas contingências. Autores como Emery e Trist (1965), Emerson (1961), Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch (1973), Woodward (1958), Thompson (1967), entre outros, estabeleceram uma nova agenda de pesquisa, que até então se preocupava apenas em estudar o funcionamento interno da organização. Simultaneamente, Aguilar (1967) publicou um estudo considerado por muitos um marco histórico da teoria de monitoramento ambiental.

Pouco mais tarde, já na década de 1980, outro grupo de estudiosos e profissionais, tais como Prescott e Flaisher (1991), Prescott e Gibbons (1996), Tyson (2002), Herring e Francis (1999), Vella e McGonagle (1988), Ghoshal e Kim (1986), Fuld (1988) e Gilad (2003), entre outros, deram início a uma nova abordagem, posteriormente denominada inteligência competitiva (IC). Esse grupo tem-se dedicado ao estudo de técnicas e métodos de obtenção, análise e disseminação de informações provenientes do ambiente externo, para melhor interpretá-las e entendê-las. A IC se preocupa não somente em obter informações do ambiente externo, mas também com a maneira pela qual essas informações serão “tratadas”, até que estejam prontas para serem utilizadas pela organização.

Um ponto importante que diferencia as duas perspectivas é que, se para a TC a organização tem papel dependente em relação ao ambiente externo, em contrapartida, para a IC, existe a crença de que qualquer informação sobre o ambiente externo pode ser obtida, e a empresa pode ter um papel mais ativo sobre o próprio destino. Assim, para a IC, as características do ambiente competitivo têm pouca influência na capacidade de a organização coletar

os sinais do ambiente externo e interpretá-los, para municiar a tomada de decisões. Contrariamente, para a TC, as características do ambiente externo influenciam o modo pelo qual uma empresa se estrutura para monitorar o ambiente externo.

Percebe-se então que, de alguma forma, tanto a TC quando a IC tratam do relacionamento da empresa com o ambiente externo, mas, curiosamente, poucos são os estudos feitos até agora para se entender de que forma uma área pode subsidiar a outra. Pretende-se então fazer uma releitura da IC a partir da TC e, também, investigar eventuais contribuições que a IC poderia dar à TC, a partir da confrontação dos principais conceitos de ambas as perspectivas.

Para além dessa introdução, o artigo estabelece, na segunda parte, breve revisão teórica sobre o monitoramento ambiental; posteriormente, traz uma discussão sobre as contribuições da IC e o ciclo da inteligência e, em seguida, examinam-se os tipos de monitoramento e seu entrelaçamento com os ciclos de inteligência. Na terceira parte, apresenta-se a metodologia e na quarta parte, os resultados da pesquisa. Por último, discutem-se os resultados, conclusões e recomendações, bem como sugestões de pesquisas futuras.

## REVISÃO DA LITERATURA

### O monitoramento ambiental e as contribuições da teoria da contingência (TC)

De acordo com Aguilar (1967, p. 18), a atividade de monitoramento do ambiente externo engloba "(...) a exposição à informação e a percepção da informação". Do mesmo modo, tal atividade pode ser executada de maneira ativa, quando existe um esforço deliberado para se encontrar determinada informação, ou passiva, quando se capta uma informação por acidente durante uma conversa casual, por exemplo. Ainda de acordo com Aguilar (1967), um dos motivos que leva uma organização a monitorar o ambiente externo é a redução da incerteza durante o processo decisório. Para o autor, existem quatro formas de monitoramento do ambiente externo:

1) visão não dirigida (VND): É mais comum quando se está exposto à informação sem que haja um propósito ou objetivo de monitoramento predefinido. Há uma exposição ao mais variado

escopo de informações provenientes de várias fontes, não havendo nem mesmo um padrão na linguagem ou veículo de comunicação. A capacidade de coleta está intimamente ligada à capacidade de o coletor distinguir uma informação relevante entre as outras;

2) visão condicionada (VC): É mais comum quando se está sob exposição direta a um tipo de informação, na maioria das vezes, proveniente de fontes específicas e pré-selecionadas. Entretanto, assim como no caso anterior, não há nenhum objetivo de coleta predefinido. Geralmente, a atividade está a cargo de um especialista capacitado de forma que seja capaz de identificar uma informação importante, caso apareça;

3) procura informal (PI): É mais comum quando se tem um objetivo claro de busca, mas não se sabe, *a priori*, como obter a informação. A busca é feita de maneira desestruturada. Neste caso, várias alternativas de obtenção da informação são experimentadas;

4) procura formal (PF): Há uma busca de forma deliberada e planejada, por determinada informação sobre um ponto específico do ambiente externo. A procura pela informação é feita de acordo com procedimentos e metodologias preestabelecidas. O propósito é o de sistematicamente recuperar determinada informação relevante para suportar uma decisão específica. Ela se diferencia da "procura informal" por ser uma atividade programada por natureza.

No entanto, na teoria da contingência (TC) uma questão fundamental é o fato de as organizações tomarem decisões com base na incerteza ambiental percebida (DUNCAN, 1972). Como pode haver diferença considerável entre o nível de incerteza do ambiente externo e o nível de incerteza percebida desse mesmo ambiente (BOYD; DESS; RASHEED, 1993), um desalinhamento entre o "real" e o "percebido" pode trazer algumas consequências para as organizações, como descrito no quadro 1.

QUADRO 1  
Possíveis combinações de incerteza ambiental percebida e real

		Ambiente Percebido	
		Certo	Incerto
Ambiente Real	Certo	A organização reconhece que o ambiente externo é estável e toma suas decisões e se planeja em consonância com ele.	A organização acredita ser o ambiente mais instável do que a realidade. A empresa superdimensiona a estrutura de monitoramento ambiental. (Erro tipo I)
	Incerto	A organização implanta um sistema de monitoramento do ambiente aquém do necessário para acompanhá-lo. Nesse caso, a empresa sofre a ameaça de mudanças ambientais inesperadas. (Erro tipo II)	A organização reconhece que o ambiente externo é instável, toma suas decisões e se planeja em consonância com ele.

Fonte: adaptado de Boyd, Dess e Hasheeld (1993, p. 213).

Ou seja, uma dissonância\* entre o ambiente real e percebido pode levar ao superdimensionamento da estrutura de monitoramento, que implicaria exagerados custos, ou ao subdimensionamento, minando a capacidade de detecção de mudanças ambientais inesperadas. Quando a avaliação entre o ambiente real e o percebido se equivalem, as estruturas tendem a ser equilibradas.

Assim, a escolha da forma de monitoramento mais adequada deve ser feita buscando-se a melhor relação custo-benefício. Entretanto, na prática, é muito difícil calcular a relação custo-benefício esperada de uma informação.

Nesses termos, o custo do monitoramento depende, essencialmente, de fatores como os seguintes: o quanto a informação disponível atende à necessidade, o nível de dificuldade de acesso a fontes para obter informações adicionais e a previsibilidade e a regularidade com que a informação se torna disponível (CYERT; MARCH, 1992).

Já Aguilar (1967) propõe, como critério relacionado ao benefício esperado de uma informação, o de determinar qual a importância que essa informação teria para os objetivos da empresa ou para as atividades mais importantes, a partir dos seguintes pontos: a) o impacto que determinada informação teria sobre todas as atividades e objetivos da empresa nas diversas áreas; b) o nível de urgência da informação; c) o nível de utilização da informação para resolver um problema ou simplesmente para melhorar um processo já existente e que já apresente bons resultados; d) em que medida esta informação desejada está claramente definida; e) em que medida a informação desejada atende a ponto importante de um plano de longo prazo.

Considerando tais aspectos, a forma de monitoramento mais efetiva para Aguilar (1967) é a “procura formal”, já que, nesse caso, a empresa dedica mais atenção e esforço para obter a informação. Entretanto, uma empresa não pode contar somente com esse tipo de busca porque, em primeiro lugar, não pode definir de forma exaustiva todos os seus pontos de preocupação e estabelecer métodos formais de busca das informações pertinentes, já que até mesmo os itens de preocupação já identificados excedem a capacidade de a empresa efetuar a “procura formal”. Além disso, se todas as necessidades de informação fossem

tratadas pela abordagem da “procura formal”, o sistema de monitoramento seria antieconômico em razão do grande número de pessoas e recursos necessários para desempenhar tal tarefa.

Embora a “procura formal” seja a mais efetiva, pode não ser a mais eficiente, se a organização contar somente com esse tipo de monitoramento para todas as necessidades de informação. Neste caso, a empresa pode incorrer no “erro tipo I”, proposto por Boyd, Dess e Hassheed (1993), em que superdimensiona os esforços de monitoramento ambiental.

Da perspectiva de Aguilar (1967), quanto maior for o escopo da informação desejada e quanto mais ela for bem definida, relacionada aos planos, objetivos ou a algum problema da empresa e, ainda, de caráter urgente, maiores serão os ganhos de sua obtenção, o que justificaria a adoção de formas de monitoramento mais onerosas, como é o caso da “procura formal”.

No entanto, se a informação for importante e urgente, mas não se conhecer a sua fonte ou quando ela se tornará acessível, a “procura informal” parece ser a abordagem mais apropriada. Ou seja, a diversidade de informações desejadas pela organização e a capacidade de monitoramento de cada uma é que vão determinar a ênfase maior ou menor de cada tipo de monitoramento e o esforço a ser empreendido nessa atividade (AGUILAR, 1967).

De um modo ou outro, todas as formas de monitoramento propostas por Aguilar (1967) são executadas pelas organizações; entretanto, se a área dedicada a fazer o monitoramento externo não for capaz de captar a informação desejada e transmiti-la de forma adequada, o trabalho perde a utilidade, já que é necessário que se leve em consideração o interesse pela informação, bem como o nível de influência que cada componente do corpo de executivos tem sobre cada decisão (AGUILAR, 1967).

Se uma organização trabalha somente com a “visão não dirigida”, os resultados do monitoramento não serão bons; se, em vez disso, utilizar somente a “procura formal”, o custo do monitoramento deverá ser bastante elevado (AGUILAR, 1967). À medida que as empresas utilizam todas as formas de monitoramento, existe melhor alocação das necessidades de informação entre elas. O autor considera ainda que a “visão não dirigida” é a forma mais comum, porém, a menos efetiva. Em contrapartida, a “procura formal” deve ser o modo de monitoramento mais eficaz, apesar de não ser o mais comum.

\* Termo introduzido por Festinger (1957) para caracterizar uma situação em que as presunções de um indivíduo a respeito de seu ambiente não são confirmadas na prática e no cotidiano.

## As contribuições da inteligência competitiva (IC)

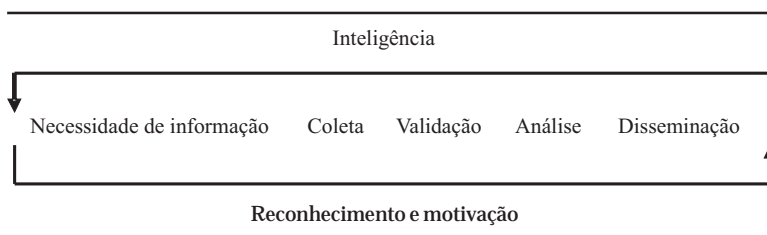
O ciclo de inteligência é o principal modelo mental utilizado pela comunidade de inteligência competitiva. É por meio dele que se dá o processo de transformação de um dado em inteligência, que esteja pronta para ser utilizada pela organização. O processo se inicia com a definição dos itens de monitoramento com relação ao ambiente externo que devem ser monitorados para subsidiar decisões da organização (GANESH; MIREE; PRESCOTT, 2003), conforme mostra a figura 1.

Embora o ciclo de inteligência descrito na figura 1 seja usualmente aceito pela comunidade de inteligência competitiva, segundo Bouthillier e Shearer (2003), algumas observações devem ser apontadas: a) há consenso de que a identificação das necessidades de informação é a primeira etapa do ciclo de inteligência; b) que a etapa seguinte é a fase de coleta. Entretanto, outros sugerem que é necessário iniciar a busca pelas fontes secundárias e, posteriormente, utilizar as fontes primárias; c) já na fase de análise, quando se dá significado às informações coletadas, alguns autores sugerem que, antes que se inicie tal fase, é necessário classificar, organizar e arquivar as informações coletadas; d) finalmente, a etapa de disseminação consiste no processo de comunicação da inteligência ao usuário final.

Essa maneira de processar as informações (coleta, validação, análise e disseminação) contrapõe-se a uma prática bastante comum nas organizações, ou seja, a de repassar informações captadas do ambiente externo da maneira como vieram, sem que se faça análise da veracidade e da relevância daquela informação. O simples repasse da informação gera maior incerteza no processo decisório da empresa.

Em relação a esses aspectos existem algumas diferenças básicas entre a visão de Aguilar (1967) e a dos autores da IC quanto ao papel dos sinais fracos. Aguilar dá pouca importância aos sinais fracos tratados, respectivamente, pelas abordagens “visão condicionada” e “visão não dirigida”. Para ele, as informações coletadas por tais abordagens não são importantes ou urgentes. Entretanto, autores de IC, como Blanco, Caron-Fasan e Lesca (2003), além de Bensoussan e Fleisher (2003), consideram que um bom “sistema de captação de sinais fracos” é fundamental para garantir o caráter antecipatório da atividade de IC e, também, para avaliar, constantemente, se os itens de monitoramento implantados ainda são válidos.

FIGURA 1  
O ciclo de inteligência



Fonte: adaptado de SCIP (2006).

Além disso, Aguilar (1967) entende que a abordagem de monitoramento “visão não dirigida” é a mais comum entre as empresas; entretanto, os teóricos da IC entendem que tal abordagem só exista em empresas que têm atividades de IC bastante maduras, mediante a implantação de um sistema de captação de sinais fracos (SCSF). É importante ressaltar, contudo, que na “visão não dirigida” Aguilar (1967) trata apenas da etapa de coleta da informação, ao passo que, para a IC, um rumor captado por essa abordagem deve passar pelo ciclo de inteligência, antes de ser disseminado pela empresa.

De forma análoga, a abordagem de monitoramento “procura formal” tende a ser a menos comum, como já mencionado, de acordo com Aguilar (1967); todavia, entre os profissionais de IC, a “procura formal” tende a ser a mais comum, já que é com base nela que se estrutura o ciclo de inteligência para cada item de monitoramento, conforme apontado por Prescott (2004).

### A tipologia de monitoramento de Aguilar e o ciclo de inteligência

Em Aguilar (1967), a abordagem de monitoramento predominante pode ser explicada pela maneira como uma organização se vê perante o ambiente externo, considerando as dimensões “nível de conhecimento das variáveis que devem ser monitoradas” e o “nível de acesso às fontes de informação”.

Dessa forma, o ciclo de inteligência deverá apresentar características específicas de acordo com a combinação das dimensões anteriormente mencionadas e descritas no quadro 2, a seguir. Em seguida, no quadro 3, apresenta-se um exemplo de como o ciclo de inteligência poderá comportar-se em cada situação.

Se predominar em uma organização a abordagem de monitoramento “procura formal”, isso significa que existe pleno conhecimento tanto da informação que se quer obter quanto das fontes para obtê-la; sendo assim, basta estabelecer um processo padronizado de coleta, valida-

ção, análise e disseminação da informação para manter a organização informada sobre os principais itens de monitoramento. Entretanto, se predomina na organização a “visão não dirigida”, a padronização das etapas do ciclo de inteligência deve ser significativamente menor, tendo em vista que não se conhece, *a priori*, a informação que se quer coletar, nem tampouco de onde a informação pode surgir.

O ponto importante é que, embora haja consenso entre os autores da IC a respeito da necessidade de se fazer um levantamento das necessidades de monitoramento quando da implantação dessa atividade na empresa, de acordo com Aguilar (1967), a identificação dos itens de monitoramento só é necessária quando se adotam as abordagens “procura formal” e “procura informal”.

Dessa forma, das abordagens de monitoramento propostas por Aguilar (1967), esperam-se diferentes níveis de padronização para os ciclos de IC correspondentes, ou seja, cada abordagem poderá requerer um ciclo de inteligência distinto. Esses ciclos alternativos já são, na prática, utilizados pelas empresas que têm um sistema de IC já maduro, mas isso não está refletido na literatura corrente, tendo em vista que nem sempre se inicia o ciclo de inteligência com um objetivo predefinido de monitoramento.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Com o objetivo de entender os relacionamentos entre a TC e a IC concernentes ao monitoramento ambiental e o processo decisório nas organizações, optou-se pela realização de uma pesquisa do tipo quantitativa, com o uso de uma escala do tipo Likert de sete pontos. A escala foi aplicada aos profissionais de inteligência competitiva associados à Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), sediada nos EUA.

### QUADRO 2

#### Abordagem de monitoramento pelo nível de conhecimento dos itens e de acesso às informações

Conhecimento das fontes ➡ ↓ Acesso às fontes	Baixo nível de conhecimento dos itens de monitoramento	Pleno nível de conhecimento dos itens de monitoramento
Baixo acesso às fontes de informação	Visão não dirigida	Procura informal
Pleno acesso às fontes de informação	Visão condicionada	Procura formal

Fonte: Abreu (2006).

### QUADRO 3

#### Prováveis níveis de padronização das etapas do ciclo de inteligência por abordagem de monitoramento proposta por Aguilar (1967)

Tipo de monitoramento ➡ ↓ Níveis de padronização	Abordagens de monitoramento				
		Procura formal	Visão condicionada	Procura informal	Visão não dirigida
Prováveis níveis de padronização das etapas do ciclo de inteligência	Coleta	Alto	Alto	Baixo	Baixo
	Validação	Alto	Alto	Baixo	Baixo
	Análise	Alto	Baixo	Alto	Baixo
	Disseminação	Alto	Baixo	Alto	Baixo

Fonte: Abreu (2006).

O universo dos profissionais em IC é constituído por todos os responsáveis ou co-responsáveis por essa atividade em suas respectivas organizações, bem como os indivíduos e empresas que suportam essa atividade, tais como consultores, pesquisadores e estudiosos do meio acadêmico, fornecedores de informação e fornecedores de *softwares* de apoio à atividade, entre outros.

Para identificar os profissionais de IC utilizou-se, principalmente, o cadastro de associados à SCIP, do qual foram selecionados 1.878 indivíduos (que se apresentavam como analistas, tomadores de decisão, integradores e construtores de sistema de inteligência competitiva) e que, portanto, poderiam ser qualificados como responsáveis ou co-responsáveis pela gestão do processo de inteligência dentro das empresas. Para a coleta dos dados, foi utilizado um serviço de geração de questionário pela internet.\*

\* QuestionPro (2006). “QuestionPro Survey Software”. [Online Access] <http://www.questionpro.com>

Um pré-teste do questionário eletrônico foi conduzido com um grupo de profissionais em IC que atuam em empresas brasileiras e americanas. O pré-teste foi importante para aprimorar a ordem das questões e identificar problemas de interpretação com relação às perguntas.

Pesquisas recentes com associados da SCIP (QIU, 2004) operaram com uma taxa de retorno de 12,1%. Considerando que a população qualificada para esta pesquisa foi de 1.808 indivíduos, esperava-se por volta de 218 questionários preenchidos.

No primeiro mês de coleta houve retorno de 150 questionários. Ao final de mais um mês, o número havia saltado de 150 para 227, o que representou 13,4% de taxa de retorno, constituído de pessoas que efetivamente receberam o convite, abriram o questionário e responderam a todas as questões. Dos 227, 50 não eram responsáveis ou co-responsáveis pela gestão das áreas de IC em suas empresas. Assim, a amostra qualificada totalizou 177 questionários.

O tratamento dos dados passou por uma fase exploratória e de entendimento preliminar dos dados com o objetivo de identificar, na amostra, algum questionário que apresentasse dados muito fora do esperado. Nessa etapa, outra análise feita foi a comparação entre os que responderam ao questionário prontamente, com aqueles que demoraram mais tempo para isso. Mas os dados desses dos grupos não apresentaram comportamento diverso.

Uma análise prévia dos dados feita com gráficos de linha, barra e XY e estatísticas descritivas demonstrou que o comportamento entre as variáveis não é, em sua maioria, linear. Dessa forma, utilizou-se a comparação das médias amostrais, considerando-se diferentes grupos criados com base nas variáveis independentes. Para definir esses grupos, adotaram-se as seguintes regras:

- o tamanho do grupo deveria ser de, no mínimo, 30 observações, de forma que a distribuição delas em relação à média se aproxime de uma distribuição normal de probabilidade. Pode-se assumir que as variáveis dependentes em análise têm distribuição normal, o que permite o uso do teste de hipótese pela comparação das médias, adotando-se um intervalo de confiança de 95%. Sendo assim, o teste de hipótese pode ser feito comparando-se as médias em diferentes grupos de observações;

- o cálculo dos grupos “Cluster”, gerados pelo método “K-mean”, foi feito baseando-se nas variáveis

independentes da hipótese\*. Nos casos em que as variáveis independentes constituíam escalas diferentes, foi feita a padronização das variáveis, utilizando-se a técnica “Z-score,” antes de se calcular o “cluster”.

Com a necessidade de utilizar uma ferramenta mais poderosa para se fazer o teste de hipótese, optou-se por empregar, na fase da análise de dados, o pacote estatístico SPSS\*\*.

## RESULTADOS DA PESQUISA

As freqüências de utilização das formas de monitoramento propostas por Aguilar (1967) foram obtidas com base nas questões 2, 3, 4 e 5 do questionário utilizado na pesquisa. Atribuíram-se, na fase de tabulação dos dados, os seguintes valores à escala de freqüência utilizada no questionário: nunca → 1; quase nunca → 2; às vezes → 3; neutro → 4; a maioria das vezes → 5; quase sempre → 6; e sempre → 7. Tais freqüências estão descritas na tabela 1.

Verificou-se que a abordagem de monitoramento mais utilizada pelos profissionais de IC é a “procura formal”. Esse resultado era esperado, considerando-se que a primeira etapa de implantação de um sistema de IC consiste na identificação dos itens de monitoramento, bem como das respectivas fontes de informação que serão utilizadas para atendê-los, iniciando-se um processo de coleta sistemática dessas informações, conforme pode ser observado na tabela 1, a seguir.

A tabela 2, a seguir, apresenta resultados levantados pelo questionário, quando se perguntou ao público-alvo a maneira que cada etapa do ciclo de inteligência é utilizada na organização. Assim como em toda a pesquisa, o levantamento desses dados foi feito a partir de uma escala Likert de 7 pontos, sendo 1 (discordo) e 7 (concordo fortemente), já mencionados.

Os resultados obtidos com relação às etapas do ciclo de inteligência demonstram o seguinte:

- o processo de coleta da informação se dá por meio de uma rotina preestabelecida de monitoramento de fontes específicas de informação, mas também existe a

\* Para mais informações sobre este tipo de teste, veja: ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, A. Thomas. *Estatística aplicada à Administração e Economia*. São Paulo: Pioneira, 2003.

\*\* SPSS (Statistical Package Social Science). Pacote estatístico de larga escala em pesquisa social.

TABELA 1

**Frequência de utilização das abordagens de monitoramento propostas por Aguilar (1967)**

Questões	Pergunta	Estatística
	<b>Com que frequência você ou seu grupo monitora o ambiente competitivo...</b>	
2	[...] através de um esforço deliberado, normalmente seguindo um plano, procedimento e metodologia preestabelecidos para se obter sistematicamente uma informação específica. Trata-se de uma atividade programada (PROCURA FORMAL).	Média 5,14 Desvio-Padrão 1,57
3	[...] através de uma exposição geral à informação, sem que se tenha um propósito específico em mente. Não se sabe, com antecedência, que informações poderiam ser obtidas como resultado da atividade de monitoramento. As fontes de informação (sinais fracos, como comentários, rumores ou qualquer outro tipo de informação pertinente eventualmente capturada) são muitas e variadas (VISÃO NÃO DIRIGIDA).	Média 4,39 Desvio-Padrão 1,53
4	[...] por exposição direta, não envolvendo uma procura ativa, a um tipo de informação mais ou menos definido. Há uma rotina estabelecida para acessar as principais fontes de informação que cobrem a indústria (como jornais de negócios, publicações e bancos de dados especializados, documentação de seminários, etc.) sem um objetivo de procura predefinido (VISÃO CONDICIONADA).	Média 4,93 Desvio-Padrão 1,47
5	[...] através de um esforço não estruturado, para se obter uma informação específica, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o tema em questão. A informação requerida é procurada ativamente, de forma que o grupo de inteligência utiliza diversas maneiras e fontes para obtê-la (PROCURA INFORMAL).	Média 4,34 Desvio-Padrão 1,44

TABELA 2

**Nível de padronização das etapas do ciclo de inteligência e de envolvimento da empresa nas etapas de coleta e análise das informações**

Questões	Pergunta	Estatística
	<b>As quatro perguntas seguintes são relacionadas à maneira pela qual o ciclo de inteligência (coleta, validação, análise e disseminação) é usado em sua organização:</b>	
9	Grande parte da atividade de inteligência competitiva está relacionada a monitorar fontes de informação predefinidas (como bancos de dados de informação, páginas de internet, etc.) para descobrir mudanças importantes no ambiente.	Média 5,19 Desvio-Padrão 1,30
10	Parte significativa de minha atividade de inteligência competitiva passa por processos predefinidos de validação.	Média 4,38 Desvio-Padrão 1,51
11	Parte significativa de minha atividade de inteligência competitiva passa por processos predefinidos de análise.	Média 4,50 Desvio-Padrão 1,54
13	Parte significativa dos relatórios do grupo de inteligência competitiva tem canal de comunicação, formato, intervalos e lista de distribuição predefinida.	Média 5,20 Desvio-Padrão 1,63

Fonte: dados primários da pesquisa.

preocupação de aproveitar a informação sobre o ambiente competitivo dispersa dentro da organização;

- a etapa de validação da informação foi a que apresentou o menor nível de padronização entre os profissionais de IC, registrando média de 4,38;
- a segunda menor média foi atribuída ao nível de padronização da etapa de análise, coerente com o resultado anterior, que apresentou nível de padronização ligeiramente superior à etapa de coleta. Verificou-se também que, durante a etapa de análise, existe a preocupação de aproveitar a capacidade analítica dispersa em vários departamentos e áreas da empresa;
- a etapa de disseminação apresenta elevado nível de padronização, equivalente ao da etapa de coleta.

Os dados obtidos nas questões 9, 10, 11 e 13 permitem concluir que as etapas de coleta e disseminação apresentam maior nível de padronização do que as etapas de validação e análise. Entretanto, existe elevado nível de padronização em todas as etapas do ciclo.

Dos 177 questionários da amostra qualificada, a “procura formal” é o tipo de monitoramento mais utilizado (30%) entre os profissionais de IC. A “visão condicionada” aparece com 11%. Entretanto, 46% dos entrevistados apontaram duas ou mais abordagens de monitoramento mais utilizadas. Em número reduzido de entrevistados, predominam a “procura informal” (6%) e a “visão não dirigida” (7%). Diferentes níveis de utilização das abordagens de monitoramento devem impactar o nível de padronização das etapas de inteligência, tendo em vista que apresentam características diferentes, ou seja, a predominância de determinada abordagem de monitoramento deve influenciar a maneira pela qual uma organização utiliza o ciclo de inteligência, daí a necessidade do teste de hipótese para averiguar essa relação.

### Teste da hipótese

O objetivo do teste de hipótese foi avaliar que influência a predominância de determinada abordagem de monitoramento da tipologia de Aguilar (1967) teria sobre o nível de

padronização das etapas do ciclo de inteligência.

A importância deste teste de hipótese reside no fato de os processos de implantação de uma área de IC focarem na identificação dos itens de monitoramento e no estabelecimento de um ciclo de inteligência padronizado para atendê-los, embora outras abordagens que independem da identificação dos itens de monitoramento sejam também utilizadas pelos profissionais de IC.

**Hipótese:** Há relação entre as abordagens de monitoramento propostas por Aguilar, que predominam em uma organização, e o nível de padronização das etapas do ciclo de inteligência.

Pretende-se investigar se diferentes abordagens de monitoramento influenciam no nível de padronização do ciclo de inteligência. Espera-se que a predominância de determinado modo de monitoramento ambiental signifique diferentes níveis de padronização das etapas do ciclo de IC correspondentes, conforme o quadro 3. Supõe-se, por exemplo, existir elevado nível de padronização na etapa de coleta, somente quando houver predominância das abordagens procura formal” e “visão condicionada”, tendo em vista que, em ambos os casos, o profissional de IC tem acesso às fontes de informações.

Para isso, optou-se por adotar uma medida relativa de utilização das abordagens de monitoramento, de acordo com o descrito no quadro 4, com resultados reproduzidos na tabela 3, a seguir, em que se encontra a descrição dos grupos dos testes de hipótese. A utilização dessa medida como variável independente se deve ao fato de se esperar que o impacto no nível de padronização das etapas do ciclo de inteligência em determinada organização não

**QUADRO 4**  
**Construtos e variáveis utilizadas para o teste da hipótese**

Descrição	Abreviação	Questão	Obs.
<b>Variáveis dependentes</b>			
Nível de padronização das etapas do ciclo de inteligência:			
• Coleta		9	
• Validação		10	
• Análise		11	
• Disseminação		13	
<b>Variáveis independentes</b>			
Nível de utilização relativa das abordagens de monitoramento de Aguilar:			
• Procura formal	PF_relativa	2	2/Média(2,3,4,5,)
• Visão não dirigida	VND_relativa	3	3/Média(2,3,4,5,)
• Visão condicionada	VC_relativa	4	4/Média(2,3,4,5,)
• Procura informal	PI_relativa	5	5/Média(2,3,4,5,)

Fonte: elaborado pelos autores.



seja devido ao nível de utilização de cada abordagem, mas, sim, ao nível de utilização de determinadas abordagens em relação às outras.

Para efetuar o teste de hipótese referente à influência dos “módulos de monitoramento predominantes” sobre a padronização das etapas do ciclo de inteligência, utilizou-se a ferramenta SPSS e a técnica de construção de grupos “K-means” para identificar quatro grupos de observações.

Por meio da análise de *cluster*, considerando o nível relativo de utilização de cada abordagem de monitoramento, obtiveram-se quatro grupos, indicados na tabela 3, pelas médias mais altas (sublinhadas), e que apresentaram as seguintes características:

- o grupo PF é constituído por um conjunto de amostras em que predomina a abordagem “procura formal” sobre as outras formas de monitoramento propostas por Aguilar (1967);
- no grupo PF\_VC predominam a “pesquisa formal” e a “visão condicionada” sobre as outras formas de monitoramento. Este grupo é, destacadamente, o maior;
- o grupo PI é constituído por uma amostra na qual predomina a “pesquisa informal”;
- no grupo VND\_VC predomina a busca por informação sem um objetivo predefinido.

Nota-se, tomando-se por base os grupos descritos na tabela 3, que não se obteve um grupo específico no qual predominassem as abordagens de monitoramento, VND ou a VC. Isso pode ser explicado com base em dois aspectos:

a) o foco da implantação da IC em uma empresa privilegia a busca de informação com um objetivo específico, que é o caso das abordagens PF e PI;

b) outra explicação possível se deve ao fato de que praticamente a metade da amostra coletada é de respondentes em cujas empresas se encontra uma área de IC estabelecida há pelo menos quatro anos. Como se sabe, nas etapas iniciais de implantação das áreas de IC, objetiva-se identificar os itens de monitoramento e estabelecer um processo formal de coleta de informação dos ambientes externos para atendê-los.

TABELA 3  
Descrição dos grupos *clusters* utilizados para o teste de hipótese

Grupos	Tamanho da Amostra	Estatística Básica	PF Relativa	PI Relativa	VND Relativa	VC Relativa
PF	37	<u>Média</u>	<u>1,491</u>	<u>,832</u>	<u>,894</u>	<u>,808</u>
		Desvio-Padrão	,201	,195	,195	,142
PF_VC	75	<u>Média</u>	<u>1,161</u>	<u>,865</u>	<u>,845</u>	<u>1,146</u>
		Desvio-Padrão	,159	,165	,218	,171
PI	33	<u>Média</u>	<u>,896</u>	<u>1,269</u>	<u>,860</u>	<u>,978</u>
		Desvio-Padrão	,215	,187	,237	,223
VND_VC	32	<u>Média</u>	<u>,743</u>	<u>,831</u>	<u>1,271</u>	<u>1,181</u>
		Desvio-Padrão	,189	,214	,185	,202

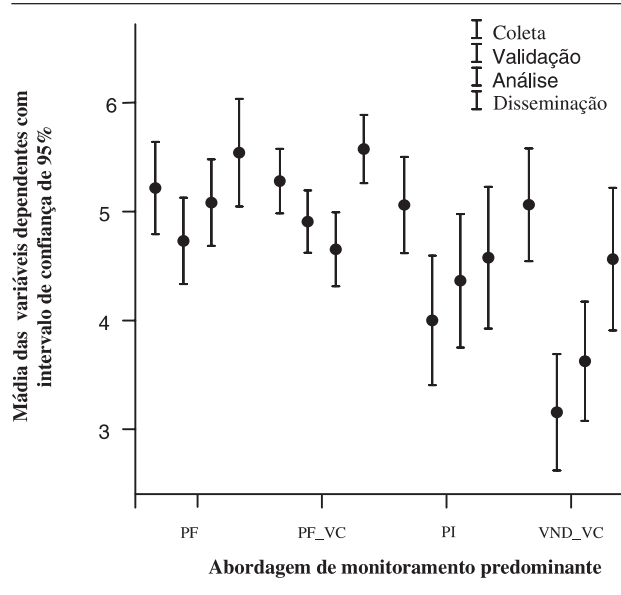
Fonte: dados primários da pesquisa.

Com base no gráfico 1, que apresenta a média de padronização de cada etapa do ciclo de inteligência considerando o intervalo de confiança de 95%, verifica-se que a influência que um modo de monitoramento predominante exerce sobre o nível de padronização das etapas do ciclo de inteligência é significativa na maioria das etapas.

A exceção desse nível de influência se dá na fase de coleta, tendo em vista que:

- **coleta:** não há diferença significativa no nível de padronização desta etapa. Ou seja, valendo-se dessa amostra, não se pode aceitar a hipótese de que as abordagens

GRÁFICO 1  
Intervalo de confiança das médias das variáveis dependentes para o teste de hipótese



Fonte: elaborado pelos autores.

de monitoramento tenham impacto sobre a padronização do processo de coleta;

- **validação:** verifica-se que a etapa de validação apresenta nível de padronização significativamente maior nos grupos em que predomina a PF;

- **análise:** esta etapa do ciclo é significativamente mais padronizada na “procura formal”, em relação ao grupo no qual prevalecem a VND e a VC;

- **disseminação:** os grupos em que sobressaem a VND e a VC apresentam nível de padronização significativamente menor do que nos grupos em que predominam a PF e a VC; entretanto, não apresentam diferenças significativas com relação ao grupo em que predomina a PI.

Assim, não se pode rejeitar a hipótese de influência da predominância de determinada abordagem de monitoramento sobre o nível de padronização da maioria das etapas do ciclo de inteligência.

Embora a análise de *cluster*, feita a partir da amostra de 177 questionários, não tenha obtido um grupo para cada abordagem de monitoramento, uma comparação\*, ainda que parcial, pode ser feita, considerando-se o resultado esperado, conforme o quadro 5.

- todas as etapas do ciclo de inteligência apresentaram elevado nível de padronização, quando predominava a abordagem “procura formal”;
- o grupo em que sobressaem a “procura formal” e a “visão condicionada” apresentou as etapas de coleta e validação com elevado nível de padronização, conforme o esperado;
- surpreendentemente, o grupo em que prepondera a “procura informal” não apresentou nível de padronização nas etapas de coleta e validação significativamente mais baixos do que aqueles verificados no grupo em que se distingue a “procura formal”. Com relação ao nível de

**QUADRO 5**  
**Combinação das etapas do ciclo de inteligência por abordagem de monitoramento de Aguilar (1967)**

Abordagem de monitoramento predominante			Procura formal (referência)	Procura formal e visão condicionada	Procura informal	Visão não dirigida e visão condicionada
Conhecimento do item de monitoramento/Nível de acesso à fonte da informação			Alto/ Alto	Indefinido/ Alto	Alto/ Baixo	Baixo/ Indefinido
Nível de padronização das etapas do ciclo de inteligência	Coleta	Esperado	Alto	Alto	Baixo	Indefinido
		Verificado	Alto	Alto	Alto	Alto
	Validação	Esperado	Alto	Alto	Baixo	Indefinido
		Verificado	Alto	Alto	Alto	Baixo
	Análise	Esperado	Alto	Indefinido	Alto	Baixo
		Verificado	Alto	Alto	Alto	Baixo
	Disseminação	Esperado	Alto	Indefinido	Alto	Baixo
		Verificado	Alto	Alto	Alto	Alto

Fonte: elaborado pelos autores.

padronização das etapas de análise e disseminação, não houve surpresa;

- a surpresa no grupo no qual predominam a “visão não dirigida” e a “visão condicionada” se deu pelo elevado nível de padronização da etapa de disseminação.

**Análise dos resultados**

Percebe-se, a partir da não rejeição da hipótese, que existe influência significativa da forma de monitoramento predominante sobre o nível de padronização do ciclo de inteligência, exceto para a etapa de coleta.

As implicações para as outras etapas do ciclo de inteligência são as seguintes:

- o nível de padronização do ciclo de inteligência se adapta à abordagem de monitoramento predominante. Ou seja, existem diferentes níveis de padronização dos ciclos de inteligência para diferentes abordagens de monitoramento do ambiente externo;
- quando existe a predominância das abordagens VND e VC, o ciclo de inteligência deve ser flexível o suficiente para tratar as informações coletadas com base nessas abordagens, que se caracterizam por não se saber, *a priori*, qual informação será coletada;
- as etapas de validação, análise e, em menor medida, a de disseminação são mais padronizadas quando se conhece a fonte da informação, o que permite entendimento prévio sobre a informação que será coletada e, portanto, maior padronização do ciclo de inteligência;

\* Para efeito de comparação das médias, adotou-se como referência a média da “procura formal” por ser o único grupo que apresenta apenas uma abordagem de monitoramento predominante e ainda o nível máximo de padronização em todas as etapas do ciclo da inteligência.

- o fato de o processo de disseminação ser menos padronizado nos grupos VND e VC em relação aos grupos PF e VC pode-se dar em decorrência de o primeiro grupo captar mais sinais fracos, muitas vezes, provenientes de fontes não conhecidas e também por serem menos importantes do que os itens de monitoramento, podendo haver maior variação na forma de disseminação dessas informações;

- o elevado nível de padronização da etapa de disseminação do ciclo da inteligência em todas as abordagens de monitoramento, quando se compara com o nível de padronização verificado na PF, pode ser um indício de que o processo de disseminação se adequa ao usuário final da informação, e não à abordagem de monitoramento em questão.

É importante salientar que a não-aceitação da hipótese, no que diz respeito à etapa de coleta, representa forte alerta aos profissionais de IC que utilizam todas as abordagens de monitoramento, conforme demonstrado na tabela 3. Isso significa que, muito provavelmente, a etapa de coleta do ciclo de inteligência não se mostrou flexível o suficiente para captar todas as informações provenientes das quatro abordagens de monitoramento. Assim, existe forte indício de que os profissionais de IC estejam cegos pelo ciclo da inteligência tradicional, na medida em que este parte do falso pressuposto de que se conhecem, *a priori*, os itens de monitoramento, o que permitiria maior padronização das etapas de coleta e validação.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A não-rejeição da hipótese significa dizer que a predominância de uma abordagem de monitoramento interfere no nível de padronização das etapas do ciclo de inteligência. A implicação é que tal ciclo não precisa necessariamente se iniciar pela definição dos itens de monitoramento, como demonstrado no quadro 6. Essa é apenas uma das abordagens que pode ser utilizada pelos profissionais de IC, presente nas empresas em que se verifica a predominância da “procura formal” como abordagem de monitoramento.

Com relação ao nível de utilização das abordagens de monitoramento, a amostra utilizada apresentou resultado oposto ao verificado por Aguilar (1967), ou seja:

- a “procura formal” e a “visão condicionada” são as formas de monitoramento mais utilizadas;
- a abordagem de monitoramento “visão não dirigida” é a menos utilizada na mesma amostra.

O fato de a “procura formal” ser a abordagem de monitoramento mais empregada dentre os profissionais de IC pode ser explicado em razão de que, na etapa de implantação de um sistema de inteligência, o foco inicial é o de atender aos itens de monitoramento a partir da coleta de informações em fontes já conhecidas ou disponíveis. Possivelmente, a predominância da abordagem de monitoramento “visão não dirigida”, sugerida por Aguilar (1967), justifica-se em razão de, naquela época, não existir atividade de IC nas empresas nos moldes em que se verifica atualmente.

Tendo em vista que a predominância de determinada forma de monitoramento em uma organização influencia o nível de padronização do ciclo de inteligência e considerando as características das diferentes formas de monitoramento, conforme quadro 5, o profissional de IC poderia utilizar outros ciclos de inteligência mais apropriados a cada forma de monitoramento. O quadro 6 propõe que, além do ciclo de inteligência tradicional, característico da abordagem de monitoramento “procura

QUADRO 6  
Ciclos de inteligência por abordagem de monitoramento (etapa inicial do ciclo em destaque)

Conhecimento das fontes → ↓ Acesso às Fontes	Baixo nível de conhecimento dos itens de monitoramento	Pleno nível de conhecimento dos itens de monitoramento
Baixo acesso às fontes de informação.	<u>Visão não dirigida</u>  <b>Coleta</b> Validação da informação/Validação da fonte Análise Disseminação	<u>Procura informal</u>  <b>Identificação dos itens de monitoramento</b> Validação da fonte Coleta Análise Disseminação
Pleno acesso às fontes de informação.	<u>Visão condicionada</u>  <b>Coleta</b> Validação da informação Análise Disseminação	<u>Procura formal</u>  <u>(Ciclo Tradicional)</u> <b>Identificação dos itens de monitoramento</b> Coleta Análise Disseminação

Fonte: elaborado pelos autores.

formal”, outros tipos de ciclos poderiam ser utilizados para cada situação:

- no caso da “procura informal”, acrescentou-se ao ciclo tradicional a etapa de validação da fonte da informação, tendo em vista que essa não é conhecida *a priori*;
- em relação à “visão não dirigida”, além da modificação anteriormente apontada, acrescentou-se também uma etapa de validação da informação em si, considerando-se que não se sabe, *a priori*, se essa é relevante ou não para a organização e o contexto em que foi obtida. Além disso, o ciclo de inteligência se inicia com a “coleta do dado” ao acaso, e não com a “definição do item de monitoramento”;
- já na abordagem de monitoramento “visão condicionada”, o início do ciclo de inteligência se dá pela “coleta” ao acaso, a partir de uma fonte predeterminada de informação, passando-se, subseqüentemente, para validação da própria informação coletada.

A necessidade de ter ciclos de inteligência específicos para cada abordagem de monitoramento se justifica pelo seguinte:

- primeiramente, todas as abordagens de monitoramento são utilizadas pelos profissionais de IC, embora predomine a utilização da “procura formal” e da “visão condicionada”;
- em segundo lugar, o alto nível de padronização da etapa de coleta, mesmo quando existe a predominância de abordagens de monitoramento caracterizadas por não se conhecer a fonte da informação, conforme quadro 6, sugere inadequação dessa etapa do ciclo tradicional da inteligência a essa situação;
- por último, o quadro 6 mostra baixo nível de padronização das etapas de validação e análise do ciclo de inteligência, em que predominam as abordagens de monitoramento “visão não dirigida” e “visão condicionada”. Logo, as empresas nessa situação deveriam lançar mão de outros

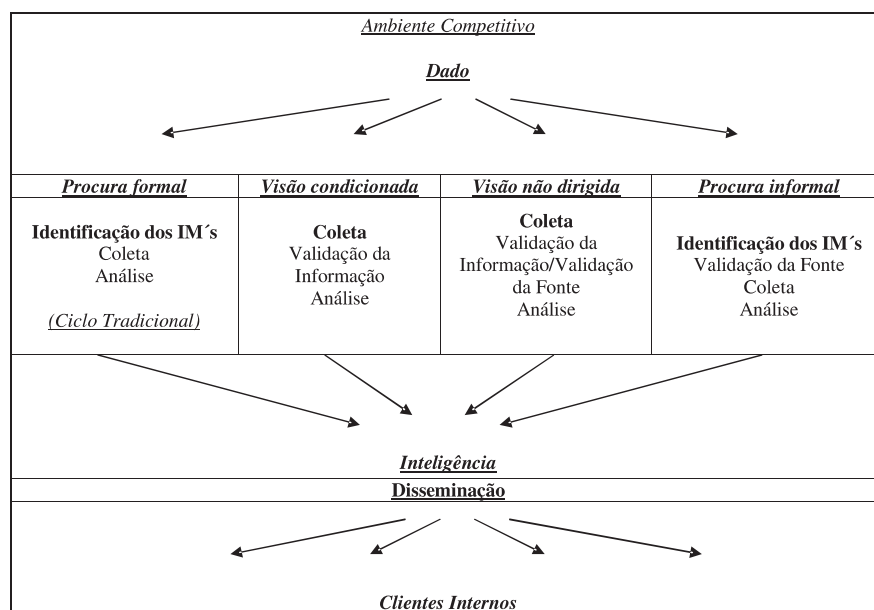
artifícios para lidar com o tipo de informação a ser coletada em tais casos.

A figura 2 ilustra a maneira pela qual diferentes ciclos de inteligência interagem com os modos de monitoramento propostos por Aguilar (1967), de forma que:

- os dados provenientes do ambiente externo são captados por uma organização a partir de um critério de busca bem definido ou não. Estes dados são absorvidos por meio das quatro abordagens de monitoramento;
- cada dado coletado em abordagem de monitoramento passa por seu respectivo ciclo da inteligência, até a fase de análise;
- em seguida, o resultado destas análises é combinado e incorporado aos diferentes produtos da área de IC que irão atender ao público interno.

Existem, portanto, fortes evidências, a partir da pesquisa de campo, de que o ciclo da inteligência tradicional é apenas umas das abordagens utilizadas nesta atividade e não atende a todos os tipos de monitoramento utilizados pela organização. Este é apenas um exemplo de como a CT pode contribuir para o aprimoramento do campo da IC.

FIGURA 2  
Interação entre modos de monitoramento e ciclo de inteligência



Fonte: elaborado pelos autores.

As similaridades, bem como as diferenças existentes entre a teoria da contingência, a inteligência competitiva e os autores de monitoramento ambiental propiciam fértil campo de estudo para os profissionais. Ainda existem poucos autores se dedicando ao relacionamento entre essas áreas, e o potencial de aprimoramento mútuo é um campo a ser explorado por outros pesquisadores.

---

Artigo submetido em 06/09/2007 e aceito em 30/10/2007.

---

## REFERÊNCIAS

- ABREU, P. G. F. *Processo decisório e monitoramento do ambiente competitivo: uma contribuição à luz da abordagem contingencialista e da inteligência competitiva*. 2006. 232 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- AGUILAR, J. F. *Scanning the business environment*. Toronto, ON: Macmillian, 1967.
- BENSOUSSAN, B.; FLEISHER, C. S. *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
- BLANCO, S.; CARON-FASAN, M. L.; LESCA, H. Developing capabilities to create collective intelligence within organizations. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, v. 1, n. 1, p. 80-92, Spring 2003.
- BOUTHILLIER, F.; SHEARER, K. *Assessing competitive intelligence software: a guide to evaluating CI technology*. Medford, NJ: Information Today, 2003.
- BOYD, B.; DESS, G.; HASHEEID, A. Differences between archival and perceptual measures of the environment: causes and consequences. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 2, p. 204-226, 1993.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovation*. Londres: Tavistock Public, 1961.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. 2nd. ed. Oxford: UK, 1992.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environment and perceived environment uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 3, p. 313-327, Sept. 1972.
- EMERSON, R. M. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, v. 27, n. 1, p. 31-41, Feb. 1962.
- EMERY, F.; TRIST, E. L. The casual texture of organization environments. *Human Relations*, v. 18, p. 21-32, 1965.
- FULD, L. M. *Administrando a concorrência*. Rio de Janeiro: Record, 1988.
- GANESH, U.; MIREE, C.; PRESCOTT, J. Competitive intelligence field research: moving the field forward by setting a research agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, v. 1, n. 1, p. 1-14, Spring 2003.
- GHOSHAL, S. M.; KIM, S. K. Building effective intelligence systems for competitive advantage. *Sloan Management Review*, p. 49-58, Autumn 1986.
- GILAD, B. *Early warning: using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risks and create powerful strategies*. New York: AMACOM, 2003.
- HERRING, J.; FRANCIS, D. Key intelligence topics: a window on the corporate intelligence psyche. *Competitive Intelligence Review*, v. 10, n. 4, p. 10-19, 1999.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- PRESCOTT, J. E. *Competitive intelligence: a guide for your journey to best-practice process*. Houston, TX: APQC Publications, 2004.
- \_\_\_\_\_; FLEISHER, C. S. SCIP: who we are, what we do. *Competitive Intelligence Review*, v. 2, n. 1, p. 22-26, 1991.
- \_\_\_\_\_; GIBBONS, P. T. The seven seas of global competitive intelligence. *Competitive Intelligence Review: fundamental issues of CI*, v. 7, n. 1, p. S41-S48, 1996. 10th. anniversary retrospective edition.
- QIU, T. The effect of entrepreneurial attitude orientation on managerial representations of competitive advantage. In: REPORT on 2004 survey results. Urbana: The University of Illinois-Urbana/Champaign, [s.d]. Disponível em: <<http://www.scip.org/downloads/cipres.pdf>>. Acesso em: 7 abr. 2005.
- SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS – SCIP. Disponível em: <<http://www.scip.org/>>. Acesso em: abr. 2006.
- THOMPSON, J. D. *Organization in action*. New York: Mc Graw-Hill, 1967.
- TYSON, K. W. M. *The complete guide to competitive intelligence*. [S. l.]: Leading Edge Publications, 2002.
- VELLA, C. M.; MCGONAGLE, J. J. *Improved business planning using competitive intelligence*. Westport, CT: Quorum Books, 1988.
- WOODWARD, J. *Management and technology*. London: Her Majesty's Stationary Office, 1958.