

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO DA UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO COMO UM FATOR COMPETITIVO.

DANIELE RIBEIRO DOS SANTOS, KEIJI NAKAMURA, MÁRIO SÉRGIO DE ALMEIDA MUNIZ,
RENATO ARAÚJO CRUZ, SORAIA CASTELLANO, ELIANE CRISTINA AMARAL, ELINEY
SABINO

Resumo

Trata-se da importância da inteligência Competitiva a partir da informação, nos processos utilizados pelas organizações para orientar nas decisões. Inteligência Competitiva é uma ferramenta primordial para se definir o posicionamento estratégico em um ambiente competitivo, é o uso da informação filtrada e analisada para servir de base para a tomada de decisão. Neste contexto a inteligência competitiva transforma as informações em vantagens competitivas com o apoio da Tecnologia da Informação. O artigo tem por objetivo analisar como a inteligência competitiva é capaz de apoiar de forma segura no ambiente corporativo o processo de tomada de decisão, identificando possíveis sugestões de melhorias com base em pesquisas bibliográficas, há fim de contribuir com métodos científicos e inovações tecnológicas, de modo a selecionar, coletar, organizar e transformar dados em informações que servirão de amparo para tomadas de decisões.

Palavras- chave: Inteligência Competitiva, Tecnologia da Informação e Inteligência Organizacional.

Abstract

This is the importance of Competitive intelligence based on information, in the processes used by organizations to guide decisions. Competitive Intelligence is a primordial tool to define strategic positioning in a competitive environment; it is the use of filtered and analyzed information to serve as the basis for decision making. In this context, competitive intelligence transforms information into competitive advantages with the support of Information Technology. The objective of the article was to analyze how competitive intelligence is able to securely support the decision making process in the corporate environment. Identifying possible suggestions for improvements based on bibliographic research, it is intended to contribute with scientific methods and technological innovations, in order to select, collect, organize and transform data into information that will serve as a support for decision making.

Keywords: Competitive Intelligence, Information Technology and Organizational Intelligence.

Introdução

A troca e análise de informações aumentaram a competitividade nas organizações, com isso há uma necessidade maior em obter e administrar conhecimento humano e a aprendizagem contínua para as organizações manterem o diferencial.

As empresas estão reconhecendo que as informações sobre os concorrentes, fornecedores e clientes são indispensáveis para a tomada de decisão estratégica no mercado em que atuam. Para Hammer (2001), planejar as estratégias anualmente não é o bastante para definir as ações rumo à competitividade. Aprimorar o procedimento de inteligência competitiva é supervisionar constantemente os motivos de sucesso na aquisição dos planos estratégicos. Isso necessita da disponibilização de informações que auxilie o processo de decisão.

Entretanto, Kahaner (1998) exhibe inteligência competitiva como um programa de coleta e análise da informação sobre os negócios dos concorrentes, tendo em vista atingirem as metas da empresa.

Segundo Valentim (2003), Inteligência Competitiva é um método fundamental para a organização planejar estratégias, ações táticas e operacionais. Na concepção de Nascimento:

A essência da Inteligência Competitiva é o manuseio de informações de mercado, informações tecnológicas, informações sobre clientes e concorrentes, como também informações relativas a tendências externas, políticas e socioeconômicas, oriundas de comunicações verbais e escritas, como documentos oficiais e pessoais, entrevistas, relatos de reunião, programas de rádio e TV, internet, entre outros (2006. 58).

Neste sentido a Inteligência competitiva se mostra como uma ferramenta essencial para determinar as decisões estratégicas mais adequadas para o ambiente em que se atua. Identificando as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos para o aumento da competitividade.

Conforme Bettaglia (1999), o conceito de Inteligência Competitiva surgiu na década de 80 com a intenção de facilitar a geração de resultados, em horas ou dias, em vez de semanas ou meses. O tempo para a Inteligência Competitiva é um fator indispensável, para que seu uso possa se antecipar caso contrário à informação deixa de ter valor em relação à inovação de progressos e estratégias. O valor da informação está relacionado à otimização do seu uso, ou seja, antecipar ameaças e novas oportunidades através da informação para a tomada de decisão.

Segundo Moresi (2001), a informação no contexto organizacional, é utilizada para agregar valores internos como externos, garantindo a sobrevivência e a competitividade. Este artigo se justifica pela importância da informação para as organizações que já é universalmente aceita e é considerada um

dos recursos mais importantes para o sucesso. Mas, para que ocorra sua gestão efetiva no ambiente organizacional, é necessário o conhecimento da informação.

Inteligência Competitiva e Tecnologia da Informação

Inteligência é o resultado da coleta de dados, após a coleta, os dados são transformados em informação, depois analisados conforme o contexto e transformados em Inteligência. Esta Inteligência é aplicada aos processos decisórios, gerando vantagens competitivas para a organização (Bettaglia 1999).

Conforme Hilsdorf (2010) Inteligência Competitiva é o processo de transformar os dados em informações estratégicas. De forma de captar e organizar as informações relevantes sobre o comportamento da concorrência. Uma ferramenta essencial para o planejamento na tomada de decisão das empresas. Utilizar Inteligência Competitiva, reuni todas as informações sobre a concorrência, isso gera recomendações fundamentais para acontecimentos futuros.

O processo de Inteligência Competitiva permite à organização identificar ameaças competitivas, eliminar ou reduzir surpresas, reduzir o tempo de reação, identificar oportunidades latentes, gerenciar clientes, antecipar necessidades e desejos dos consumidores, monitorar as estratégias dos concorrentes, difundir as informações na organização, preservar a vantagem competitiva, monitorar as tecnologias em desenvolvimento, dentre outras ações. (Marina Carvalho Correia Lima Francier Pereira de Souza. 2003 02).

Segundo Stecca (2014), planejar estratégias competitivas aumenta as chances de sucesso. Estratégia representa como realizar metas e os objetivos da empresa. Encontrar na estratégia apoio para se defender das forças competitivas ou influencia-las a seu favor. Afirma Toni e Alvares (2016), que a sobrevivência de uma organização depende da competitividade e inovação, para isso é preciso obter informação, novos conhecimentos, aprender e juntar novas competências às práticas do negócio.

No mercado competitivo, as empresas precisam saber quais fatores devem ser levados em consideração para potencializar as chances de sucesso e a sobrevivência. A escolha de uma estratégia é primordial a qualquer tipo de empresa como guia de seus negócios e decisões. As ações e decisões devem ser tomadas tendo como apoio serviços de Inteligência Competitiva para as empresas se tornarem mais eficiente e eficaz. Os tomadores de decisão precisam ter acesso e utilizar informações corretas, oportunas e estratégicas para colocar a organização à frente da concorrência. Desenvolver Inteligência Organizacional para manter-se atuando no mercado é necessário o uso da informação.

Gerenciar informações é base para o crescimento e desenvolvimento de organizações inteligentes, abertas a mudanças e á inovação. Competitividade exige informações confiáveis e

oportunos para o planejamento organizacional, sendo um fator crucial para o desenvolvimento de planos estratégicos, táticos e operacionais (Davok e Conti 2013).

A era da informação sendo o reflexo da modernidade, fez com que as organizações compreendessem a importância do diferencial estratégico e competitivo, como um fator resolutivo para a satisfação e a fidelização do seu público-alvo. Investir na transformação de dados em informações auxilia na tomada de decisões como um fator importante, para tomada de decisões e traçar metas (Martins, 2012).

Utilização da tecnologia da informação foca no gerenciamento da informação para melhoria de identificação, aquisição, avaliação, análise, organização e disseminação da informação. É fundamental para a Inteligência Competitiva a fim de fornecer acessibilidade, navegação e o gerenciamento das informações necessárias para a tomada de decisão (Souza, Laurindo 2013).

As informações são resultados aplicados a Inteligência Competitiva. Tarapanoff, Araújo Junior e Cormier (2000), identificam esses tipos de informações; Informação para a organização: Voltada a gestão para auxiliar processos, produtos e manutenção da organização, ou seja, é essencial para a sobrevivência e a evolução empresarial. Informação para Cliente: Direcionada para interesses do cliente/ usuário da organização, utilizada para possibilitar a prestação de serviços. Informação tecnológica: Voltada para o favorecimento de progressos de aperfeiçoamento de inovação.

A Tecnologia da Informação tem se mostrado como uma ferramenta essencial para propiciar competitividade, sobrevivência e crescimento nas organizações. Afirma Davok e Conti (2013), que o uso da tecnologia da informação é muito útil para apoiar o processo de Inteligência Competitiva, possibilitando agilidade e segurança. Para isso é inevitável que haja mudança nas organizações, adotando inovações e busca por novos conhecimentos (Valentim et al 2003).

Segundo Davok e Conti (2013), para as organizações se manterem competitivas no mercado, precisam saber gerenciar as informações para o processo decisório. O sucesso na tomada de decisão depende de informações úteis, exatas, entregues na hora certa e às pessoas certas. É necessário determinar políticas e *softwares* de organização para que se mostrem com mais eficácia (Valentim 2003).

Na atualidade há diversas tecnologias da informação para auxiliar o sistema de Inteligência Competitiva. Segundo Maciel (2016) os softwares se torna mais eficiente, gerando processos gerenciais, sendo possível reduzir custos, melhor atendimento e novos serviços ou produtos. De acordo com Rezende (2003) todo sistema que guarda, manipula e gera informação, pode ser considerado como um sistema de informação, seu objetivo é auxiliar o processo de tomada de decisão.

Segundo Corazzim (2017) propõe sistemas a serem utilizados para auxilia na tomada de decisão:

Sistema de processamento de transações (SPT) atende o nível operacional controlando informações financeiras, como folha de pagamento, controle de estoque, contas a pagar e receber entre outros. Não apenas disponibiliza informações, mas auxilia também na tomada de decisões com seus resultados diários de todas as rotinas necessários para a elaboração dos negócios da empresa.

Sistema de informações gerenciais (SIG) faz integração com o sistema transacional. Fornece informações resumidas para monitorar e controlar a desempenho geral da empresa. SIG tem a ocupação de planejar e controlar a produção.

Sistema de informações estratégico (SIE) transforma todas as informações em estratégias para auxiliar a tomada de decisão da alta administração, tal como de presidentes, diretores, sócios, acionistas, proprietários, assessores, prefeitos e outros. Por último, o sistema de apoio á decisão (SAD) fornece todas as informações existentes para o processo de tomada de decisão, como analisar e propor soluções.

Estes sistemas apresentando visa atender todas as necessidades da empresa, pois a cada dia que se passa as empresas estão cada vez mais dependentes destas tecnologias da informação e comunicação.

De acordo com Cristina (2017) para que as organizações sejam competitivas e inteligentes é necessário planejamento das informações obtidas através dos sistemas da tecnologia da informação.

Com o planejamento estratégico se torna possível alcançar os objetivos na organização, integrando toda a área interna e externa da empresa. Sendo umas das ferramentas mais relevantes para adquirir eficiência e assim auxiliar no processo decisório (Cristina 2017).

De acordo com Zago (2016) a necessidade que as organizações sejam inteligentes, frente às mudanças constantes da sociedade da informação, faz com que as mesmas também se modifiquem e requeiram planejamento das suas informações auxiliadas pelos recursos da tecnologia da informação (TI).

Planejamento estratégico avalia os pontos fortes, fracos, concorrência e oportunidades da empresa. Após o processo de avaliação o planejamento desenvolve planos de ações e projetos práticos, ou seja, é definido o que será feito , quando, por quem e com quais custos (Zago 2016).

Planejar permite ao gestor controlar os gastos da empresa, podendo dar melhorais a automatização de processos, entendendo em quais serviços precisam de atenção e investimento. Planejamentos bem elaborados melhora a segurança da informação, assim o gestor consegue controlar todos os dados da empresa, garantindo a segurança das informações de sua empresa (Teclógica 2017).

Conforme Zago (2016) após todos os resultados alcançados é necessário analisar se empresa tem algum diferencial. Assim, é possível agregar todos os esforços para investimentos e tornar a empresa bem mais sucedida.

Inteligência Organizacional

Nativa da Inteligência Competitiva a Inteligência Organizacional tem importante papel na elaboração das estratégias organizacionais, sendo um sistema fundamental para coletar (visualizar), analisar (selecionar) e disseminar (transmitir) informações estratégicas. “Somatória dos conceitos de inovação, criatividade, qualidade, produtividade, efetividade, perenidade, rentabilidade, modernidade, inteligência competitiva e gestão do conhecimento” (Rezende 2003. 28).

Segundo Durães (2017) Inteligência Organizacional diz respeito à capacidade da empresa buscar informações, processá-las, transformá-las em conhecimento para assim tomar decisões. Lima (2007) afirma que para conquistar satisfação de todos os envolvidos como: clientes, fornecedores entre outros é preciso que a Inteligência Organizacional seja desenvolvida.

A Inteligência Organizacional utiliza variadas fontes para levar a informação para o maior número possível de usuários dentro da organização, para assim contribuir na definição de estratégias de competitiva nos negócios ou nas atividades organizacionais (Barbieri, 2001).

Pode-se dizer que as Informações das Organizações colocadas em um único sistema, são transformadas em inteligência detectando possibilidades de inovações, ameaças ou oportunidades de negócios.

Para Rezende (2002), as organizações buscam adquirir e manter Inteligência Organizacional, em que os conhecimentos pessoais e organizacionais são importantes. Define a Inteligência Organizacional como resultado de inovação, criatividade, qualidade, produtividade, efetividade, perenidade, rentabilidade, modernidade, Inteligência Competitiva e gestão do conhecimento.

Conforme Davok, Conti (2013), para facilitar o processo de desenvolvimento de Inteligência Competitiva é preciso investir na capacitação de pessoas preparadas para desafiar as exigências do mercado de trabalho. Para Toni e Alvares (2016) essas qualificações estão ligadas ao conhecimento, habilidades e competências profissionais. O profissional precisa estar apto às novas tecnologias e as mudanças que afetam o ambiente de trabalho, sendo assim para que a empresa alcance sucesso a um mundo em contínua transformação, educação e aprendizado merecem devida atenção.

Afirma Toni e Alvares (2016), que a Inteligência Organizacional é constituída pelo investimento de conhecimento e competências profissionais. São representantes da competitividade, inovação e sustentabilidade empresarial. Neste sentido, é necessário profissionais qualificados para que realizem os objetivos empresariais.

Inteligência Organizacional busca informações para desenvolver estratégias que auxiliem a tomada de decisão, resolução de problemas, melhorias e desempenho em um ambiente competitivo. Para

alcançar objetivos, é necessário que a organização seja inteligente para se adaptar as constantes mudanças no ambiente externo (Tarapanoff 2001).

Segundo Toni e Alvares (2016) A Inteligência, se refere a sistemas de informação que criem, gerenciem, compartilhem e distribuam informações estratégicas no ambiente organizacional. Define a Inteligência Organizacional como o processo de integração de atividades que envolvam a interação entre inteligência humana e tecnologia. Para formar a Inteligência Organizacional é necessário uma equipe de profissionais qualificados que percebam as mudanças no ambiente externo, capturando informações, aumentando o nível de aprendizagem e colocando em prática suas competências, para alcançar os objetivos e missão organizacional. O autor defende que o aprendizado como uma atividade fundamental, para que seja alcançada a Inteligência Organizacional, pois o aprendizado da organização está presente ao processo de Inteligência e aumenta à medida que são exigidos novos comportamentos ou ações por parte dela e de seus membros.

Neste contexto da Inteligência Organizacional, se destaca a importância de qualificação e de educação corporativa. Desenvolver e aperfeiçoar a inteligência dos profissionais que fazem parte da organização para assim, conquistar vantagens competitivas.

Considerações Finais

Diante do cenário em que as organizações atuam, é preciso elaborar estratégias para conquistar posicionamento sustentável no mercado. Pode-se considerar Inteligência Competitiva e tecnologia da informação como fatores que contribuem para o planejamento de estratégias competitivas.

Para que o programa de Inteligência Competitiva ocorra nas organizações os tomadores de decisões precisam estar de acordo, visto que são eles quem realmente decidem sobre as questões estratégicas. A Inteligência Competitiva foca na competitividade, analisando com maior concentração os concorrentes, ao analisar os passos de seus concorrentes, as empresas poderão antecipar futuras direções e tendências do mercado, ao invés de simplesmente reagir a elas. Os fatores de sucesso na Inteligência Competitiva são entrega de informações inteligentes aos tomadores de decisão, para assim poder antecipar-se e tornar mais competitivos.

Para as organizações, a Inteligência Competitiva disponibiliza informações que podem ser utilizadas como apoio para o processo de tomada de decisão que gerando vantagens competitivas. É de extrema importância que uma organização disponibilize recursos para investimentos em tecnologia da informação para colaborar e possibilitar a manutenção de um sistema de Inteligência Competitiva.

A Inteligência Competitiva traz soluções organizacionais e operacionais para diversas organizações que visam tornarem-se mais competitivas, sustentada pelos sistemas de informação, que tem por objetivo promover o máximo de informações como apoio no processo de tomada de decisão. Desta maneira, a Inteligência Competitiva contribui para a realização de um futuro mais favorável.

Estudos futuros

O estudo realizado é base para análise de qualquer situação em que se queira utilizar Inteligência Competitiva, cabendo, tão somente, a preocupação de adaptá-los à realidade de cada organização.

Referências Biográficas

ALLI, Marta Lígia Pomim Valentim et. O processo da Inteligência Competitiva em Organizações. DataGramZero- Revista de Ciência da Informação.

AUDY, J; BEKER, J; FREITAS, H. Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, (1999).

BARBIERI, Carlos. Business intelligence: modelagem e tecnologia. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, (2001).

BASSANI, Sheila Cristina Tavares de Oliveira; BERNARDI, Flávia Camargo; MIKAEL, Dalberto; CAMARGO, Maria Emilia; BIEGELMEYER, Uiliam Hahn. Revista Inteligência Competitiva. Comprometimento organizacional: Estudo do modelo tridimensional em uma corporativa de crédito na capital Gaúcha (2016).

COLAUTO, Romualdo Douglas; GONÇALVES Caio Márcio; BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Neri. Os fatores Críticos de Sucesso Como Suporte ao Sistema de Inteligência Competitiva: O caso de uma Empresa Brasileira.

CORAZZIM, Giovanni. Revista Gestão em Foco: A tecnologia da informação na contabilidade (2017).

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

DAVOK, Delsi Fries; CONTI, Daiana Lindaura. Fatores facilitadores da inteligência organizacional: O papel das unidades de informação (2013).

CRISTINA, Maryane. A importância do planejamento estratégico no crescimento da sua empresa (04/2017).

Disponível em: <http://acaojr.com.br/importancia-planejamento-estrategico-no-crescimento-da-sua-empresa/>.

Acessado em: (05-2017).

DAVENPORT, T. H. e MARCHAND, D. A. A GC é apenas uma boa gestão da informação?

Durãesm, Edenilson. Inteligência Organizacional e Desenvolvimento de Empresas (2017).

Disponível em: <http://webterra.com.br/coluna/662/inteligencia-organizacional-e-desenvolvimento-de-empresas>.

Acessado em: (05-2017).

FARIAS, Pyetro Pergentino; SILVA, Joelma Ferreira; BRANDÃO, Jammilly Mikaela Fagundes. Revista Inteligência Competitiva. Qualidade sobre rodas: O nível de satisfação de consumidores sobre os serviços de alimentação em food trucks (2016).

HAMMER, M. A agenda: O que as empresas devem fazer para dominar esta década. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, (2001).

HILSDORF, Carlos. O que é inteligência competitiva?

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-inteligencia-competitiva/44824/>.

Acessado: (05-2017).

KAHANER, L. Inteligência Competitiva: Como coletar, analisar e usar informações para mover seu negócio para o topo. New York: Touchstone(1998).

LIMA, Ari. Inteligência Organizacional (2007).

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/inteligencia-organizacional/14278/>.

Acessado em: (05-2017).

LIMA, Marina Carvalho Correia; SOUZA, Francier Pereira. Inteligência Competitiva como Estratégia Empresarial em Micro e Pequenas Empresas. (2003).

MACIEL, João. Como usar a informação para a tomada de decisão (2016). Disponível em: <http://blog.uplexis.com.br/como-usar-a-informacao-para-tomada-de-decisao/>.

Acessado em (05-2017).

MANZONI JR., Ralphe. A inteligência é a alma do negócio. Revista Computerworld, mar.(1999). Especial Business Intelligence.

MARKUS, L. M.; BENJAMIN, R. I. The magic bullet theory in IT-enabled transformation. Sloan Management Review, p. 55-68, Winter (1997).

MARTINS, A.R.M. O nível de qualidade dos serviços de bares e lanchonetes da cidade de Santa Cruz do Piauí (2012).

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora UNB (2001)p. 111-142.

O'BRIEN, J. A. Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet. São Paulo: Saraiva, (2001).

PRESCOTT, John E; FLEISHER, C. S. SCIP: Who we are, what we do. Competitive Intelligence Review, n. 2(1), p. 22-26, (1991).

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, (2000).

REZENDE, D. A.; PEREIRA, R. O. Sistemas de conhecimentos gerados pelos recursos da Tecnologia de Informação. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 5., 2002, Curitiba. Anais... Curitiba: ISKM2002, (2002).

REZENDE, Alcides. Estratégias e Planejamento empresariais Viabilizados pela Tecnologia da Informação e pelos sistemas de Informação e Conhecimento. PUCPR (2003).

RIOS, Fábio Luiz de Carvalho; STRAUSS, Luisa Mariele; JANISSEK- MUNIZ, Raquel; BRODBECK, Ângela Freitag. Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica ou de Negócios? Um olhar a partir da Administração de Empresas.

STAIR, R. M. Princípios de Sistemas de Informação: Uma abordagem gerencial. 2ed. EUA: Thomson Publishing, (1996).

STECCA, J. P. Estratégias genéricas na gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em sociedades cooperativas de crédito. 2014. 144 f. Tese (Doutorado em Ciências)—Universidade de São Paulo, São Paulo (2014).

STOLLENWERK, M.F.L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira. (Org.) Inteligência organizacional e competitiva, Brasília: UnB, 2001. P.143-163

SETZER, Valdemar W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>. Acessado: (05-2017).

SOUZA, Leandro Rodrigues; LAURINDO, Fernando Jose barbin. Inteligência Competitiva e Tecnologia da Informação: Um estudo exploratório (2013).

TAPSCOTT, D. Economia digital. São Paulo: Makron Books, (1997).

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

TONI, Kelly Cristina Wilhelm; ALVARES, Lillin Maria Araújo de Rezende. Educação corporativa na perspectiva da inteligência organizacional (2016).

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique; CORNIER, Patrícia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação (2000).

TECLÓGICA. Qual a importância do planejamento estratégico em TI? (2017) Disponível em: <https://www.teclogica.com.br/qual-importancia-do-planejamento-estrategico-em-ti/>. Acessado em: (05-2017).

TEIXEIRA FILHO, J. Gerenciando conhecimento. Rio de Janeiro: SENAC, (2001).

TOLEDO, Luciano Augusto; TOLEDO, Luiz Alberto. Sistema de Inteligência Competitiva: Um Estudo de Caso no Setor de Telecomunicação. Rev. FAE, Curitiba, v.10, n.1, p.1-18, jan./jun. 2007.

TYSON, K. W. M. Guia para Inteligência Competitiva: Reunir, Analisar e usar Inteligência Competitiva. Chicago: Kirk Tyson, (1998).

TURBAN, E; RAINER JR., R. K.; POTTER, R. E. Administração de tecnologia da informação: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, (2005).

VALENTIM, Marta Ligia Pomim Et Alli. O processo de Inteligência Competitiva em organizações (2003).

ZAGO, Bruno. Entenda a importância do planejamento estratégico para sua empresa (12/ 2016). Disponível em: <http://blog.cedrotech.com/hora-de-planejar-entenda-a-importancia-do-planejamento-estrategico-para-sua-empresa/>. Acessado em: (05-2017).