

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas¹

COMPETITIVE INTELLIGENCE: an approach on the gathering of published information

Marília Damiani Costa²
Iranise Alves da Silva³

Resumo

As informações publicadas requeridas pelo processo de inteligência competitiva constituem-se o foco central deste artigo. Inicialmente, são apresentados conceitos e objetivos procurando-se caracterizar as informações a serem coletadas para o referido processo. A coleta de informações publicadas constitui-se em uma das técnicas básicas deste processo. A partir da metodologia de coleta e dos recursos informacionais propostos por Tyson (1998), discutem-se as fontes de informação publicadas e suas peculiaridades quanto ao acesso e disponibilização.

Palavras-chaves

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
FONTES DE INFORMAÇÃO**

INTRODUÇÃO

Globalização da economia e dos mercados, mudanças constantes no ambiente externo às organizações e a necessidade de antecipar-se para manter a competitividade, são algumas das fortes razões para as empresas investirem num monitoramento sistemático de informações e conhecimentos para subsidiar a gestão estratégica. A prática do monitoramento do ambiente, conforme indica Sapiro (1993), não é um acontecimento recente, nem desconhecido. O que parece ser qualitativamente diferente, destaca o autor, é

¹ Trabalho elaborado para a disciplina "Inteligência Competitiva", do Curso de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

² Professora Assistente do Departamento de Ciência da Informação da *Universidade Federal de Santa Catarina* (UFSC), Mestre em Administração e Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC.

³ Professora Adjunto da *Universidade Federal da Paraíba* (UFPB), Mestre em Economia e Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

o esforço das organizações em sistematizar e formalizar a citada atividade, criando uma estrutura formal de inteligência dentro das organizações com vistas a garantir o sucesso de seus programas estratégicos, tais como: qualidade total e *benchmarking*.

Na literatura, este tema, monitoramento do ambiente para a atividade de inteligência, tem aparecido, freqüentemente, como um processo denominado inteligência competitiva com duas concepções básicas que podem ser identificadas na literatura corrente. Uma concepção está fundamentada nos competidores, sendo estes o ponto central de todo o trabalho de investigação, presente na literatura anglo-americana, denominada *competitive intelligence* ou *business intelligence*. A outra concepção desenvolve o monitoramento do ambiente através de monitoramentos específicos, como tecnológico, concorrencial, político, dentre outros, denominada, na literatura francesa como *veille stratégique*.

Os conceitos de Tyson (1998) e Lesca, Freitas, Cunha Júnior (1996) clareiam o entendimento sobre estas duas concepções. *Competitive intelligence*, segundo Tyson (1998) é um processo sistemático que transforma *bits* e partes de informações competitivas em conhecimento estratégico para a tomada de decisão. Este conhecimento esclarece o autor, referente à posição competitiva atual, desempenho, pontos fortes e fracos, e intenções específicas para o futuro.

Para Lesca, Freitas, Cunha Júnior (1996), *veille stratégique* é o processo informacional através do qual a organização realiza a escuta “antecipativa” dos “sinais fracos” do seu ambiente socioeconômico com o objetivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados à incerteza. Interpretando estes autores, pode-se entender inteligência competitiva como um processo de monitoramento (coleta e análise) e disseminação de informações do meio ambiente externo, do qual fazem uso todos os níveis da organização, interagindo estrategicamente no processo de tomada de decisão, de acordo com suas necessidades. Pode-se dizer, ainda, que inteligência competitiva é um processo sistemático que converte informações em conhecimento estratégico para tomada de decisão.

Alguns dos objetivos da inteligência competitiva são indicados por Attanásio citado por Sapiro (1993), Lesca, Freitas, Cunha Júnior (1996) e Tyson (1998), como sendo:

- informar sobre mudanças no ambiente, servindo como alerta antes que os obstáculos possam surgir;
- identificar oportunidades de mercado e ameaças, com vistas a consolidar a situação da empresa;
- perceber os movimentos competitivos da concorrência, em tempo para planejar sua estratégia obtendo vantagem competitiva;
- melhorar o gerenciamento da organização sob pressão do dia-a-dia, num contexto de incertezas e num ambiente em constante mutação.

A essência da inteligência competitiva, conforme alerta Pozzebon, Freitas, Petrini (1997) é o manuseio de informações sobre mercados, informações sobre clientes e concorrentes, 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.

A estratégia, conforme citam os autores, é justamente a de ir juntando “peças” aparentemente irrelevantes, para como um quebra-cabeça, compor imagens que têm sentido. Bem lembrado por Porter, citado por Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), é a assertiva segundo a qual, somente quando se têm 80% do quebra-cabeça é que se pode começar a ver coisas que as outras pessoas não vêem. Juntando, fazendo encaixes, reorganizando informações e conhecimentos fragmentados, dispersos e aparentemente sem sentido, pode-se chegar a conclusões inéditas, mesmo que estas informações já estivessem disponíveis, porém não disponibilizadas de maneira tal que fosse possível enxergar algo mais.

Porter citado por Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), já enfatizava que as empresas têm uma enorme necessidade de dados sobre a concorrência e o ambiente para formulação estratégica. Esses dados, transformados em informações, constituem-se em matéria-prima básica para formulação de estratégias competitivas. Através do processo de inteligência competitiva a organização pode contar com informações e conhecimentos, ordenando-os de forma a fazer sentido, disponibilizando-os para toda a empresa, proporcionando novos arranjos e outras conclusões.

Uma das técnicas mais empregadas para desenvolver inteligência competitiva é a da coleta de informações publicadas, por proporcionar numerosas fontes de bits de informações, tanto para serem complementadas quanto para consolidar outras informações oriundas de fontes não publicadas.

CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

No processo de inteligência competitiva faz-se necessário contar, de forma contínua e sistemática, com informações publicadas relevantes, informações de empregados de outras empresas, informações de fontes industriais, financeiras e econômicas, sínteses e análises produzidas por especialistas e analistas, relatórios gerenciais, a serem disponibilizados internamente para os diversos níveis decisórios da organização. Informações, estas, sobre o ambiente externo, que necessitam ser integradas à estrutura formal de inteligência da organização.

Tyson (1998) dá ênfase a coleta de informações publicadas externamente, porém destaca a importância de outras fontes externas não publicadas, bastante relevantes para completar a coleção básica de inteligência competitiva. Estas informações podem ser obtidas através de entrevistas, contatos telefônicos, troca de correspondências eletrônicas e outros contatos informais. Aspectos formais e informais, na obtenção de informações para o processo de inteligência competitiva, são levantados, na literatura, constituindo-se em mais um desafio para a estrutura formal de inteligência da organização

Lesca, Freitas, Cunha Júnior (1996), caracterizam, ainda, a natureza das informações que dizem respeito à inteligência, como sendo: antecipativas, qualitativas, incertas e fragmentadas. Tais características são consideradas, pelos autores, como indispensáveis para compor o conceito de quebra-cabeça, presente no processo de inteligência competitiva. Com base na literatura corrente, apresentam-se as características das informações para inteligência competitiva, segundo sua tipologia:

QUADRO 1 Características das informações para inteligência competitiva

Tipo	sobre competidores, mercados, ambiente, produtos, tecnologia, fornecedores e clientes.
Natureza:	Antecipativas, qualitativas, incertas e fragmentadas
Origem:	formal (impressas, publicadas, disponíveis em bases de dados, artigos científicos, jornais, patentes, documentos da empresa, etc.) e informal (obtidas em exposições, feiras, congressos, visitas a clientes, correspondências, entrevistas, contatos telefônicos etc);
Formatos	Heterogêneos; Formatados e não-formatados disponíveis em textos, imagens, fotografias, vídeos, fitas, anotações de reuniões e viagens etc.;

Para estruturar o processo de coleta das referidas informações para o processo de inteligência competitiva é fundamental compreender como são as informações indispensáveis ao mesmo. Neste sentido, esta tipologia procura orientar a seleção de fontes de informação para alimentar o processo de inteligência competitiva.

A COLETA DE INFORMAÇÕES PUBLICADAS PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Dependendo da concepção de perfil a ser suportado pela inteligência competitiva, define-se a etapa de coleta de informações, para formar a coleção básica da estrutura formal de inteligência. Keiser, citado por Mockler (1992), ao se reportar sobre a coleta de informações para inteligência competitiva, sugere os seguintes passos:

- identifique seus competidores ;

- determine o que você precisa saber sobre competidores (dados e análise que ilustrariam melhor como essas companhias estão trabalhando);
- identifique as fontes específicas dessas informações;
- organize os recursos da corporação e elabore uma estratégia para obtenção das informações de que você necessita e para as quais não tem acesso regular;
- junte todas as informações, avalie os dados e a *performance* potencial dos seus competidores e compare com as previsões que a sua equipe está fazendo para a empresa;
- monitore as ações dos seus competidores e comunique continuamente essas informações a toda a empresa de maneira que a gestão e a gerência possam alterar suas ações, concomitantemente.

Para iniciar o processo de inteligência competitiva, Tyson (1998) recomenda, antes de tudo, consultar um bibliotecário, por ser este um profissional treinado para localizar informações, fontes e principalmente por saber indicar quem está fazendo o que e onde. Esse autor destaca, ainda, que a coleta de informações publicadas visa atender o sistema de inteligência competitiva, sugerindo os seguintes passos:

- selecionar previamente qual vai ser o foco da coleção (com base na definição do perfil do competidor);
- identificar dois ou três competidores (no máximo cinco);
- investigar exaustivamente tais competidores.
- fazer um inventário das informações disponíveis e sintetizar a inteligência relevante;
- obter informação adicional consultando outras fontes externas.

Esboços de perfis de competidores, visando a orientar a seleção e coleta de informações são apresentados, minuciosamente, por Mockler (1992) e Tyson (1998). Estes perfis incluem desde informações que possibilitem formar uma noção sobre a empresa competidora monitorada, seus dirigentes, área de atuação, endividamento,

capacidades potenciais, competências até a identificação de quais recursos a mesma dispõe, seus fatores de sucesso, planos futuros, reações às mudanças competitivas, dentre outras.

FONTES DE INFORMAÇÃO PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Tomando o perfil do competidor como parâmetro para orientar a atividade de coleta e compor a coleção de informações para inteligência competitiva, Tyson (1998) propõe o uso dos seguintes recursos informacionais: Internet, serviços de clipagem, *mídia kit*, fontes financeiras, fontes governamentais, consulta a bases de dados *on-line*, *workshop* de informações e a rede interna de relacionamento. Dadas às peculiaridades da realidade brasileira, são feitas algumas ressalvas e comentários nos tópicos que seguem:

Internet

O uso da Internet para coleta de informações torna-se relativamente fácil para quem está familiarizado com as ferramentas de busca e com o uso de bases de dados. Para a pesquisa virtual, é necessário dispor do nome da empresa, ou do assunto que se deseja pesquisar, para poder iniciar todo um processo de buscas, quase sempre demandador de habilidade e tempo.

O uso de diretórios, guias e cadastros de instituições pode ser muito útil para auxiliar na identificação do nome da empresa a ser pesquisada. Assim como o uso de diretórios de bases de dados são de grande valia para localizar a maneira mais rápida para acessá-las.

Os guias de periódicos, nacional e internacional, registram todos os títulos de periódicos, e podem ser recuperados também pelo assunto, e indicam em que bases de dados os mesmos estão indexados. Atualmente existem inúmeras bases de dados que podem ser acessadas pela Internet.

Outras informações para inteligência competitiva podem ser coletadas via Internet, tais como: *homepages* de empresas, *sites* de associações de negócios, *sites* acadêmicos, repositórios governamentais, *newsgroups* e *mail lists*.

É importante lembrar de registrar no *bookmark* os *sites* relevantes, bem como providenciar *links* diretos para a intranet, possibilitando que toda a empresa possa acessar as informações desejadas. Tyson (1998) adverte, no entanto, para não se dar crédito a tudo que se lê na Internet pois informações falsas podem ser disponibilizadas com o intuito de confundir os competidores. Alerta, também, para que não se deixe impressionar pelas belas *homepages*, pois feitas com alta tecnologia, são, muitas vezes, verdadeiras vitrines elaboradas para impressionar os consumidores, por isso nem sempre representam a realidade das empresas. Embora, o autor reconheça, também, a redução de custos, como um dos maiores benefícios do uso deste recurso informacional, no acesso a informações primárias e secundárias.

Serviços de clipagem

Os serviços de clipagem fornecem fluxo regular de informações coletadas em revistas, jornais, periódicos, e de outras mídias eletrônicas. Esses serviços possibilitam imprimir mais rapidez e eficiência no fluxo de informações externas, considerando que as equipes de clipagem monitoram jornais, revistas e mídias locais, nacionais e internacionais extraindo informações de acordo com o perfil do cliente, ou seja, de acordo com o perfil do competidor desse cliente. É importante verificar, junto ao serviço de clipagem quais os periódicos usados no serviço de clipagem a fim de sejam acrescidos aqueles usados pelo cliente, para que sejam, também, monitorados e objetos de vigília.

Existem, hoje, serviços de clipagem na rede *web*, onde já se pode negociar contratos com empresas especializadas em garimpagem de informações na Internet. O serviço de clipagem na rede faz uma cobertura muito maior do que pessoalmente se faria. Alguns serviços podem ser obtidos por companhia, produto e/ou assunto.

Bases de dados *on-line*

Assinaturas de bases de dados *on-line*, juntamente com a pesquisa na Internet ajudam a reduzir o tempo gasto em bibliotecas. Tyson (1998) recomenda explorar os

websites dos maiores periódicos na área de negócios, pois alguns deles têm artigos disponíveis, apenas, por algumas semanas após a publicação.

Outros tipos de informações podem ser coletados através de pesquisa *on-line*: abertura e fechamento de empresas, tamanho de empresas, vendas e outras informações financeiras, anúncios de novos produtos, informações sobre patentes e marcas registradas, contratos, resultados de pesquisa de mercado, atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Serviços de *mídia kit*

Serviços de *mídia kit* são, em geral, realizados por jornalistas através de contatos das assessorias de imprensa, de publicidade e de relações públicas com agências de notícias, contendo pacotes de informações valiosas como: *press release*, relatórios anuais, produtos de informação, e outras informações que podem auxiliar no desenvolvimento de um perfil total da(s) companhia(s) monitorada(s).

Fontes governamentais

Tyson (1998) faz uma ressalva quanto ao nível de confiabilidade das informações contidas nos *sites* governamentais, não recomendando-os como única fonte primária, porém ressalta que, esses *sites* podem ser úteis ao processo de inteligência como um todo. No âmbito de fontes governamentais, o autor enfatiza os relatórios governamentais da *Securities and Exchange Commission* (SEC), do governo americano, e onde podem ser obtidos os seguintes tipos de informações: diretórios de empresas, artigos sobre incorporações, informações financeiras sobre empresas regularmente registradas, contratos, prospectos, relatórios de impacto ambiental, informações sobre saúde e segurança do trabalho, licenças, legislação, etc.

No Brasil, segundo Montalli & Campello (1997), esse papel é desempenhado pelas juntas comerciais, existentes em cada estado da federação, que catalogam contratos e outras informações sobre as empresas, requeridas quando de seu registro. Entretanto, conforme citam as autoras, não oferecem os mesmos serviços de informação sobre as empresas registradas, como o órgão do governo americano.

Tyson (1998) recomenda buscar em fontes governamentais informações sobre as empresas monitoradas, principalmente a serem coletadas nos documentos: relatório sobre pesquisa de mercado, levantamentos socioeconômicos, revistas técnicas e publicadas pelas empresas, manuais de negócios, jornais e catálogos. Deve-se coletar também, segundo o autor, anúncio de novos produtos, informações sobre patentes e marcas registradas, resultados sobre pesquisa de mercado produzidas por outras empresas, *curriculum* e palestras de executivos importantes ligados às atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Cabe ressaltar, que na realidade brasileira o apoio governamental foi decisivo para o desenvolvimento dos serviços de informação científica e tecnológica, tendo sido criadas diversas instituições ligadas ou vinculadas ao governo federal, estadual ou municipal. Atualmente, um bom número dessas instituições estão na Internet divulgando, em seus *websites*, suas publicações, agendas de eventos, e em algumas delas disponibilizando, inclusive, serviços de informação.

No Brasil, os serviços de informação para a indústria, com atuação no fornecimento de soluções às empresas por meio de produtos e serviços promotores da competitividade e desenvolvimento do setor produtivo nacional, se intensificaram com a criação, a partir de 1984, da Rede de Núcleo de Informação Tecnológica, coordenados pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

Via IBICT, outras iniciativas começam a ramificar-se nos países do Mercado Comum do Sul, como a Rede Antares, um sistema de informação constituído por um banco de dados de alimentação descentralizada, feita *on-line* por mais de 200 núcleos provedores de informação.

Outros órgãos governamentais também têm atuado na área de prestação de serviços de informação tecnológica, como: *Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial (INMETRO)*, *Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI)*, *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)*, *Instituto Nacional de Tecnologia (INT)*, dentre outros. Estas organizações também têm seus *websites* e seus serviços de informação podem ser utilizados no processo de obtenção de informações para inteligência competitiva.

Também as universidades brasileiras, principalmente as da esfera federal, têm contribuído tanto com projetos de pesquisa, quanto com serviços de extensão (consultorias, parcerias etc.), principalmente para a melhoria da capacitação tecnológica das empresas

brasileiras. A grande maioria está divulgando informações em seus *websites*, e algumas até permitem acessar serviços de informação, gratuitamente. *Links* interessantes podem ser rastreados através de *websites* de universidades.

Informações socioeconômicas, no Brasil, podem ser também obtidas acessando fontes governamentais federais e estaduais, porém como as fontes financeiras, as fontes da iniciativa privada, são mais precisas e confiáveis.

Fontes financeiras

Relatórios anuais das companhias, de acordo com Tyson (1998), são documentos fundamentais para se construir o perfil do competidor. Nem sempre se consegue esse tipo de informação com facilidade diretamente na empresa, por isso o autor recomenda utilizar como fonte secundária a SEC, uma espécie de junta comercial americana, onde esses relatórios podem ser acessados com mais facilidade.

No entanto, os relatórios mais confiáveis, são aqueles enviados, pela empresa, para os especialistas financeiros da *Wall Street*, uma vez que esses analistas são, quase sempre intermediadores de investimentos. Nos Estados Unidos, de acordo com o autor supracitado constitui-se prática das empresas ligar para os analistas de cada tipo de negócio, para avaliar os investimentos e/ou situação financeira daquela empresa. O analista de investimento é uma fonte respeitável e inesgotável de informações.

No Brasil, segundo Borges & Campello (1997), o papel da iniciativa privada na produção e fornecimento de informação para negócios é significativo, especialmente no que diz respeito à informação financeira, representada por dados sobre balanços, crédito, cotações, além de informações sobre companhias, notícias financeiras e econômicas.

Nesta área tem se destacado a Empresa Jornalística Gazeta Mercantil S.A, que vem operando, de acordo com Paulino (1994), sob o conceito de empresa prestadora de serviço de informação, incidentalmente instalada sob a forma de um jornal, de uma edição condensada em inglês, inclusive, (*International Weekly Edition*), de um programa de televisão, (Crítica & Autocrítica), da venda do direito de acesso ao seu centro de informações, de seminários, eventos e publicações especiais (como relatórios sobre temas específicos) que circulam encartados no jornal e o anuário Balanço Anual. O jornal Gazeta

Mercantil, conforme enfatiza o autor, reproduz matérias de publicações específicas estrangeiras traduzidas para o português, evidenciando uma preocupação com grande parte dos usuários que necessita desta informação porém não domina outros idiomas.

Na linha de serviços *on-line*, da Gazeta Mercantil, destaca-se *Invest News*, um serviço que fornece, à sua clientela, dados *on-line* e em tempo real dos indicadores econômicos do mercado financeiro.

Uma nova indústria de informações de negócios está florescendo, no mercado brasileiro, vendendo dados e notícias para mercados específicos, conforme relata Lopes (1997). Cotação de balanço, dados sobre companhias latino-americanas para investidores interessados em colocar dinheiro no mercado, informações precisas e atualizadas sobre a capacidade de pagamento das empresas, constituem-se na matéria-prima deste novo segmento industrial. Pacotes de informações são montados, segundo as exigências do cliente, com monitoramento de informações adicionais, com vistas a atender as necessidades de sua clientela.

Outras fontes de informação para negócios

No Brasil, como registram Borges & Campello (1997), além das redes de informação, que ainda apresentam uma forte característica de informação tecnológica, algumas instituições têm se dedicado a prestar serviços de informações para negócios. Tais instituições, são em geral, federações de indústrias, associações comerciais, Comissão Nacional de Bolsas de Valores, além de empresas de consultoria voltadas para o desenvolvimento de pesquisas e análises de mercado, acompanhamento da trajetória de empresas, informações sobre fornecedores e produtos em áreas específicas.

Redes de iniciativa privada também vêm atuando na prestação de serviços de informação para a indústria, tais como: Rede Sebrae, coordenada por uma unidade central do *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas* (Sebrae); *Rede SENAI*, operando por intermédio das unidades regionais do *Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial* (SENAI), destacando-se o trabalho que vem sendo desenvolvido pelo *Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia* (CIET); *Infovia CNI*, assim denominada a grande rede coordenada pela *Confederação*

Nacional das Indústrias (CNI), que disponibiliza entre outros serviços o CNIDATA, que é o conjunto de bases de dados disponíveis na rede de computadores CNI, reunindo informações atualizadas nas áreas de economia, negociações coletivas, comércio exterior, e outras de interesse do segmento industrial; e a rede CNI-DAMPI, mantida pela CNI, a qual desenvolve estudos setoriais, mercadológicos e sobre inovações tecnológicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da riqueza de informações contidas na análise acima evidenciada, temos a acrescentar as seguintes considerações:

a) destacar, dentre os itens responsáveis, em geral, pelo sucesso dos programas de inteligência empresarial: definição das necessidades informacionais; planejamento da coleta de informações externas; identificação de ativos ocultos de informação, disponíveis na organização; motivação do pessoal; modelagem das informações; correta armazenagem e recuperação de informações; canais de comunicação ativos;

b) enfatizar a importância dos profissionais ligados à coleta de informações para o processo de inteligência competitiva, em especial a atuação do bibliotecário, por ser o profissional especializado para localizar informações e fontes, e gerenciar a coleção de informações que irá fazer parte da estrutura formal de inteligência da organização;

c) lembrar, de acordo com sugestão do próprio Tyson (1998), que outros profissionais da informação poderão integrar-se ao processo de coleta de informações como consultores jurídicos, para coletar informações em cartórios, tais como: escrituras, títulos protestados, ações de concordata, falência, etc; e assessores de imprensa tanto para colocar informações no mercado quanto para usar sua rede de relacionamento para obtenção de pacotes de press releases, e outras informações.

Em síntese, inteligência competitiva é, antes de tudo, um processo de agregação de valor que envolve a coleta e disseminação de informações em todos os níveis da organização, e que tem exigido a participação de profissionais, qualificados e competentes, preparados para obter vantagem competitiva, através da informação e do conhecimento.

Abstract

The information required by the competitive intelligence process makes up the central focus of the present work . The purpose and concepts on competitive intelligence are fully presented while the authors try, at the same time, to define the nature of the information gathered that will lead to this process. The gathering of published information is one of the fundamental methods of the competitive intelligence process. Applying the method of data collecting and the information resources suggested by Tyson (1998), the authors investigate the sources of published information, their uniqueness and availability

Key-words

**COMPETITIVE INTELLIGENCE
SOURCES OF INFORMATION**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORGES, Mônica Erichsen Nassif; CAMPELLO, Bernadete Santos. A organização da informação para negócios no Brasil. *Perspect. Cienc. Inf.*, Belo Horizonte, v.2, n.2, p.149-161, jul./dez. 1997.
- LESCA, Humbert; FREITAS, Henrique, M.R. de; CUNHA JÚNIOR, Marcus V. M.da Instrumentalizando a decisão gerencial. *Decidir*, [s. l.] v.3, n.25, ago.1996.
- LOPES, Mikhail. Quem paga, quanto, para saber o quê. *Exame*, [s. l.] p. 98-101, 7 de maio, 1997.
- MOCKLER, Robert J. Strategic intelligence systems: competitive intelligence systems to support strategic management decision making. *SAM – Advanced Management Journal*, [s. l.] p.4-9, winter 1992.
- MONTALLI, Kátia M. Lemos, CAMPELLO, Bernadete Santos. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. *Ci. inf.*, Brasília, v.26, n.3, p.321-326, set./dez. 1997.
- PAULINO, Ruth Simão. Serviços de informação para negócios: a experiência do jornal Gazeta Mercantil. *Ci. inf.*, Brasília, v.23, n.2, p.217-225, maio/ago. 1994.
- POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M.R. de; PETRINI, Maira. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). *Ci. inf.*, Brasília, v.23, n.3, 1997.
- SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.33, n.3, p. 106-124, maio/jun.1993.
- TYSON, Kirk W. M. *Guide to competitive intelligence: gathering, analysing, and using competitive intelligence*. Chicago: Kirk Tyson, 1998.