



## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: PERCEPÇÕES E PRÁTICAS NAS EMPRESAS DA REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

**Alfredo Passos**

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho, Brasil.

Professor da Faculdade Oswaldo Cruz, Brasil.

E-mail: [apassos@outlook.com](mailto:apassos@outlook.com)

**Dolores Mota Ferreira**

Mestre em *Economics and Management* pela Universidade dos Açores, Portugal. Administradora Delegada do Parque de Ciência e Tecnologia de São Miguel, Portugal.

E-mail: [teresa.DM.Ferreira@azores.gov.pt](mailto:teresa.DM.Ferreira@azores.gov.pt)

### Resumo

A inteligência competitiva é um conceito que ganhou importância no âmbito da literatura dedicada à gestão organizacional quer pelo aumento da competitividade dos mercados, quer pela atual conjuntura económica mundial. Porém, carece ainda de sistematização, consenso e uniformização de conceitos bem como de uma avaliação mais profunda e alargada das práticas empresariais e organizacionais. Este trabalho procura contribuir para colmatar estes hiatos avaliando as percepções e práticas de inteligência competitiva nas empresas da Região Autónoma dos Açores. Nesta investigação o estudo centrou-se nas 200 Maiores empresas da Região.

**Palavras-Chave:** Inteligência competitiva; estratégia; inovação; administração; gestão do conhecimento

### COMPETITIVE INTELLIGENCE: PERCEPTIONS AND PRACTICES IN COMPANIES OF AZORES

### Abstract

*Competitive intelligence is a concept that has gained importance in literature devoted to organizational management either by increasing the competitiveness of markets, either by the current global economic environment . But still it lacks systematic, consensus and standardization of concepts as well as a deeper appreciation and expanded the business and organizational practices. This paper aims to help fill these gaps by evaluating the perceptions and competitive intelligence practices in enterprises in the Azores. In this research study focused on the 200 Largest Companies of the Region.*

**Keywords:** *Competitive intelligence; Strategy; Innovation; Administration; Knowledge management.*

## 1 INTRODUÇÃO

A Inteligência Competitiva (IC) é uma componente emergente na atual economia do conhecimento aqui entendida como um capital de valor estratégico.

Podemos interpretar a IC como um sistema de diagnóstico sistematizado associado a um conjunto de procedimentos de recolha e análise de informação sobre a envolvente da organização que possibilitam à mesma um processo de aprendizagem contínuo, voltado para o planeamento de decisões de âmbito estratégico.

O conceito de *inteligência* relaciona-se com a informação analisada que auxilia a tomada de decisão estratégica e tática. A palavra *competitiva* relaciona-se com a aquisição de informações públicas, legais e acessíveis, relativamente a concorrentes e a parceiros. Enquanto processo, a IC constitui-se como um método ético e legal pelo qual as informações dispersas se transformam em conhecimento estratégico para uma organização (YAP; RASHID, 2011).

Numa economia hipercompetitiva, como é a economia atual, em que se assiste à globalização dos mercados e a uma forte rivalidade entre várias potências, afigura-se-nos necessário, quer para as empresas, quer para as Nações, gerir de forma adequada e inteligente a informação (Tagus, cf Harbulot, 2009). Trata-se pois de um conceito determinante, quer para o sucesso das empresas como para a viabilidade das nações (Tagus, cf. Harbulot, 2009).

A importância da IC, enquanto conceito, metodologia e instrumento de trabalho ao serviço das empresas e organizações, de uma forma geral, ainda se encontra pouco conhecida, aplicada e generalizada na maior parte dos países, embora, em alguns, nomeadamente o Japão, Estados Unidos da América, Alemanha, França e Reino Unido, a IC seja reconhecida e aplicada quer ao nível das políticas de gestão estratégica das grandes empresa, quer ao nível das políticas públicas como sucede na França.

## 2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM PORTUGAL

O cenário da IC em Portugal é de gestação lenta mas já começa a ser animador no que respeita à investigação académica, à reflexão e produção de papers sobre a temática, as propostas de formação académica e profissional em IC, as iniciativas de organizações ligadas à dinamização económica científica e tecnológica e também na criação de estruturas formais para prática de IC assumidas publicamente.

No mundo empresarial, por via dos inquéritos dirigidos às empresas, no âmbito das várias dissertações de mestrado e doutoramento, até à data realizados, o conceito de IC deixou de ser um completo desconhecido.

Ao nível da investigação académica já existem, tanto quanto foi possível apurar, 7 pessoas com mestrado sobre o tema da IC e uma Tese de doutoramento.

Tendo por base a investigação de Nunes (2008) e Magrinho (2009), a primeira dissertação de mestrado, da Universidade do Minho, datada de 1997, foi defendida por Ana Paula Amorim Marques. “Economic intelligence in university-industry interactions” foi a abordagem proposta. Este estudo “propõe e define um sistema de inteligência económica regional (SIER) para regular e melhorar a eficácia das interações Universidade-Empresa (em particular, a exploração de resultados de I&D), com o objetivo de permitir à região adaptar políticas de ciência e tecnologia (C&T) às mudanças das necessidades tecnológicas do mercado” (Marques, 1997 citado por Nunes 2008).

Seguiu-se Maria Márcia Trigo com o tema “*Emergente Sistema Português de Inteligência Económica (SPIE)*”. **Esta investigação foi dirigida a 985 empresas, internacionalizadas ou em fase de internacionalização e permitiu concluir que “não existe, em Portugal, um sistema português de inteligência económica explícito, consolidado e inteligente”** (TRIGO, 1999 apud MAGRINHO 2009).

Outra investigação foi levada a cabo por Pedro Mendes Santos, investigador associado do Centro de Administração e Políticas Públicas (ISCSP-UTL) e investigador convidado da EGE (grupo ESLSCA) com o tema “Dísporas, Redes Sociais e Inteligência Económica”, realizada na École Guerre Économique (EGE), de Paris. Para este autor, “as redes diaspóricas podem constituir dispositivos eficazes de inteligência coletiva ao serviço das empresas, desde que, estas redes, extensíveis aos países de origem, possuam um nível elevado de capital social étnico” (de Magalhaes, Santos, Santos, Revett, & Nunes, 2007).

Em 2008, pela Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Humanas, André Nunes centra a sua investigação nas empresas reunidas no PSI-20 da Euronext Lisbon: “Inteligência Competitiva em Portugal – Práticas nas Empresas do PSI-20”.

Este autor concluiu que “A Inteligência Competitiva manifesta-se na maioria das empresas estudadas [...] No cômputo geral, existe nas empresas estudadas um bom grau de manifestação de práticas de Inteligência Competitiva” (NUNES, 2007).

Em 2009, João Pedro Godinho Jorge, através do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), investigou que:

A importância da competitive intelligence no processo de tomada de decisão e concluiu que “a Competitive Intelligence não é estranha às organizações portuguesas, apresenta-se estruturada e em sintonia com a maioria das práticas internacionais, apesar das empresas nacionais referirem a sua capacidade de resposta como reativa e não utilizam nenhum método para avaliar a eficácia da sua intelligence.

Óscar Jorge Pelajo, em 2009, apresentou pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), a sua dissertação de Mestrado/MBA com o título “A Inteligência Competitiva como uma ferramenta de Gestão para as Instituições de Ensino Superior” e concluiu que os gestores não utilizam as informações de forma eficiente, mas veem a IC como um processo fundamental, auxiliar na administração da organização. Esta investigação revelou ainda que “as Instituições de Ensino Superior estão interessadas em saber mais sobre o processo de IC como auxiliar na gestão da organização, uma vez conscientes de que a informação é um elemento de suporte ao processo decisório”<sup>1</sup>.

Idalino André Magrinho defendeu, em 2009, na Covilhã, a primeira Tese de Doutoramento em Portugal dedicada ao tema da inteligência Económica: “Um modelo Empírico de Exploração da Inteligência Económica pelas Empresas Portuguesas”. Esta investigação permitiu ao autor concluir que:

a probabilidade de se adoptarem práticas de inteligência económica nas empresas portuguesas assenta em dois vectores: nas orientações de política e estratégia empresariais e nas políticas públicas susceptíveis de melhorar o contexto empresarial na perspectiva da inteligência económica. As variáveis que potenciam a adopção de procedimentos e práticas de inteligência económica são: a dimensão empresarial, relacionada sobretudo com grandes empresas; a procura de novos mercados; a reformulação radical das actividades da empresa (turnaround); o investimento na informação e no conhecimento; a dinamização das redes internas; o recurso a determinadas formas de vigilância (de subcontratação,...); a utilização das TICs (para efeitos de comércio electrónico); as redes sociais ligadas nomeadamente ao associativismo empresarial com fins específicos (defesa dos interesses da empresa, acesso à informação e apoio jurídico).

Liliana Soares concluiu em 2011 o Mestrado em IC na Universidade Fernando Pessoa. Este mestrado não contempla tese no plano curricular, mas um estágio profissional em empresas, no caso, na Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, SA e ICXXI, Lda.

Ao nível da reflexão académica, vários papers têm sido produzidos em Portugal sobre esta temática. Em 2010 e 2011 foi possível identificar a produção de seis:

1-Competitive Intelligence as a Source of Competitive Advantage: an Exploratory Study of the Portuguese Biotechnology Industry, produzido em co-autoria por Mírian Santos do

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/938>. Acesso em: 1 jul. 2012.

Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação, Universidade Nova de Lisboa, e por Ana Correia do Laboratório Nacional de Energia e Geologia (LNEG).

Considerando a importância económica da indústria de biotecnologia em Portugal, esta investigação teve como ponto de partida a análise do nível de consciência da IC neste setor e a forma como as organizações da indústria portuguesa de biotecnologia usam a IC, a fim de obterem uma vantagem competitiva sustentável. A pesquisa revelou que a terminologia e o conceito de IC não eram bem conhecidos no interior das duas empresas selecionadas para o caso de estudo, provavelmente devido à base técnico-científica predominante do pessoal que as constituía. No entanto, a IC é praticada de um modo informal, principalmente pelos tomadores de decisão<sup>2</sup>;

2- “Competitive Intelligence através da Internet”, estudo da autoria de Ana Maria Ramalho Correia do Instituto Nacional de Engenharia Técnica e Inovação (INETI), e Isabel Santos da Universidade Nova de Lisboa do ISEGI.

Segundo este estudo, “a Internet tornou-se um dos meios privilegiados de pesquisa e recolha de informação sobre o contexto competitivo dos negócios. Este artigo faz uma breve reflexão sobre as potencialidades e desafios desta ferramenta tecnológica e sobre o modo como ela pode servir, de modo crítico e sistemático, o processo de gestão estratégica de informação denominado Competitive Intelligence.” As autoras concluíram que “a Internet tende a ser, cada vez mais, uma ferramenta estratégica para analisar o ambiente concorrencial e permitir às organizações contemporâneas lucrativas e não lucrativas conduzirem de modo eficaz a sua estratégia competitiva no terreno”<sup>3</sup>.

3- “A Competitive Intelligence nas organizações portuguesas: um breve estudo” da autoria de Ana Maria Pereira, professora do Departamento de Biblioteconomia e Gestão da Universidade do Estado de Santa Catarina-Brazil e estudante de Doutoramento do Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho, e de Isabel Ramos, Doutora em Tecnologias e Sistemas de Informação, Professora Assistente do Departamento de Sistemas de informação da Universidade do Minho<sup>4</sup>

Este estudo teve como objectivo descrever o desenvolvimento e aplicação da competitive intelligence nas organizações portuguesas (...) conhecer as práticas e tecnologias de IC, usadas pelos profissionais da área em Portugal.

Os resultados deste estudo permitiram verificar que “está sendo desenvolvida e aplicada a IC em Portugal”, porém “por ser um tema muito complexo, nem sempre é abordado abertamente”. Este estudo permitiu ainda registar que “Todas as organizações possuem um processo próprio de recolha e análise da informação, no entanto, verificou-se que das organizações respondentes, nem todas possuem um processo formal para recolher, assimilar e converter a informação competitiva em conhecimento e inteligência para a sua organização. Há falta de conhecimento de algumas organizações sobre o que é a IC e seu papel na organização; outras organizações possuem um trabalho de IC, mas não tem consciência exacta do alcance da importância da IC no ambiente competitivo; há falta de investimento nos recursos humanos em especial ao staff de IC; e a escassez de recursos alocados para a IC que demonstra a falta de apoio da organização”.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <http://run.unl.pt/handle/10362/4087>. Acesso em: 28 jun. 2012.

<sup>3</sup> Disponível em: [http://test01.rcaap.pt/browse?type=subject&order=ASC&rpp=20&starts\\_with=inteligencia](http://test01.rcaap.pt/browse?type=subject&order=ASC&rpp=20&starts_with=inteligencia). Acesso em: 28 jun. 2012.

<sup>4</sup> Disponível em: [http://www.google.pt/#hl=pt-PT&gs\\_lf=1&cp=72&gs\\_id=2&xhr=t&q=A+Competitive+Intelligence+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+portuguesas%3A+um+breve+estudo&pf=p&output=search&scient=psy-ab&oq=A+Competitive+Intelligence+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+portuguesas:+um+breve+estudo&gs\\_l=&pbx=1&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.r\\_qf.,cf.osb&fp=64203c4917df4765&biw=984&bih=507](http://www.google.pt/#hl=pt-PT&gs_lf=1&cp=72&gs_id=2&xhr=t&q=A+Competitive+Intelligence+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+portuguesas%3A+um+breve+estudo&pf=p&output=search&scient=psy-ab&oq=A+Competitive+Intelligence+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+portuguesas:+um+breve+estudo&gs_l=&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&fp=64203c4917df4765&biw=984&bih=507). Acesso em: 28 jun. 2012.

4-“Fundamentos teóricos da competitive intelligence como vantagem competitiva” da autoria de Mirian Santos do Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação, Universidade Nova de Lisboa, e de Ana Maria Correia do LNEG, I. P., Lisboa<sup>5</sup>

Este estudo, apresentado em 2010, permitiu às autoras concluírem que a “CI é entendida como um processo de gestão estratégica da informação que visa suportar a tomada de decisão nas organizações. Os benefícios proporcionados pela CI são reconhecidos tanto por académicos quanto por profissionais [...] algumas abordagens teóricas que tratam a questão da vantagem competitiva, tais como a organização industrial, a teoria dos recursos e as competências dinâmicas, não obstante os diferentes postulados, sustentam a noção da CI como fonte de vantagem competitiva”.

No ano de 2011, “Competitive intelligence: a research model tested on Portuguese firms” e “Scanning practices and information sources: an empirical study of firm size” foram dois estudos produzidos em coautoria de Mário Franco - NECE – FCT Unidade de Investigação, Departamento de Economia e Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã; André Magrinho – Associação Industrial Portuguesa (AIP), e Joaquim Ramos Silva - SOCIUS – FCT Centro de Investigação, Departamento de Economia, Universidade Técnica de Lisboa.

O objetivo do primeiro estudo foi avaliar as práticas de inteligência económica utilizadas pelas empresas portuguesas com vista a identificar os fatores que contribuem para aumentar a probabilidade da sua implementação.

Neste estudo, os autores concluíram que a dimensão da empresa, o mapeamento da informação relacionada com os mercados, redes sociais, diplomacia económica e políticas públicas, nomeadamente clusters e políticas industriais no contexto da IC, foram alguns dos fatores identificados considerados relevantes.

O segundo estudo, por outro lado teve por objetivo analisar, a partir dos dados obtidos de um universo de 165 empresas portuguesas, as práticas de monitorização ambiental e fontes de informação utilizadas por grandes, pequenas e médias empresas.

Os resultados indicam que as pequenas empresas não fazem uma monitorização tão ampla e frequente quanto as grandes empresas, embora as fontes externas de informação sejam igualmente utilizadas por ambas. Em geral, há também uma relação positiva entre as fontes de exploração da informação e a dimensão da empresa.

Ao nível da oferta formativa académica, a Universidade Fernando Pessoa oferece, desde 2009, um programa de Pós-Graduação em Inteligência Competitiva em Lisboa e um Mestrado em Inteligência Competitiva no Porto, de cariz eminentemente profissionalizante e dedicado ao desenvolvimento internacional de organizações<sup>6</sup> como forma de dar resposta aos atuais desafios da globalização<sup>7</sup>.

Ao nível da oferta formativa profissionalizante refira-se a formação oferecida pelo INA – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, que desde 2010 vem promovendo seminários dedicados à temática da “Inovação Estratégica e Inteligência Competitiva” dirigida a todos os profissionais do sector público e privado<sup>8</sup>.

Ao nível das publicações portuguesas, esta investigação apurou uma publicação de autores portugueses referente ao ano de 2002 da autoria de João Pedro Taborda e Miguel Duarte Ferreira, intitulada “Competitive Intelligence – Conceito, Práticas e Benefícios” que é essencialmente um manual de ensino e divulgação.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <http://test01.rcaap.pt/browse?type=author&value=Correia%2C+Ana+Maria+R>. Acesso em: 26 jun. 2012.

<sup>6</sup> Disponível em: <http://competitiveintelligence.ufp.edu.pt/>. Acesso em: 25 jun. 2012.

<sup>7</sup> Disponível em: <http://kmol.online.pt/eventos/2009/10/23/mestrado-inteligencia-competitiva>. Acesso em: 25 jun. 2012.

<sup>8</sup> Disponível em: [http://fdir.ina.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=174](http://fdir.ina.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=174). Acesso em: 25 jun. 2012

Em 2011, sob a coordenação do Professor Pedro Graça Borges, foi editada pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas a obra “Estudos de Intelligence”<sup>9</sup>. A obra reúne algumas das comunicações apresentadas ao “Seminário de Intelligence”.

No prelo, sob a coordenação do mesmo professor, encontram-se também vários trabalhos sobre a temática da IC.

No que toca a Unidades de Inteligência Competitiva, em fase de projecto, formalmente anunciadas em Portugal:

Foi publicamente assumido a intensão de criar um Centro de IC ligado ao projecto que visa criar a primeira rota internacional do Vinho de toda a Europa. Trata-se de um projecto que teve início em 2007 e é partilhado pelos municípios portugueses e espanhóis: Freixo de Espada à Cinta, Torre de Moncorvo, Miranda do Douro, Zamora e Salamanca. Os promotores do projecto declararam intenção de criar um Centro de Inteligência Competitiva com o objectivo de “incentivar as iniciativas empresariais, promovendo as boas práticas, o desenvolvimento e a competitividade”. Dentro deste centro propõem-se também fornecer formações profissionais a todos os setores envolvidos na rota<sup>10</sup>.

O Governo Regional dos Açores, em 2011, através do Secretário Regional da Ciência Tecnologia e Equipamentos, Dr. José Contente, em entrevista à RTP Açores, anunciou a criação de dois centros de Inteligência Competitiva a serem implementados nos parques de ciência e Tecnologia da Região Autónoma dos Açores: um no Nonagon - Parque de Ciência e Tecnologia de S.Miguel e o outro no Parque de Ciência e Tecnologia da Ilha Terceira. A implementação destas duas unidades formais de IC conta com o apoio do Especialista Internacional em Inteligência competitiva, Professor Alfredo Passos<sup>11</sup>. Os Centros de IC destinam-se a apoiar os centros de investigação e as empresas que irão sediar-se nos Parques, bem como toda a comunidade açoriana em geral.

Em Maio de 2012 o conceito de Inteligência Competitiva também se infiltra no campo desportivo. Foi criado um Departamento de Inteligência Competitiva (DIC) no Clube Sport Lisboa e Benfica<sup>12</sup> sob a coordenação do Professor e Filósofo Manuel Sérgio.

O DIC “criará e dinamizará dispositivos de recolha, tratamento e disseminação da informação, de acordo com os mais modernos princípios da informação e da comunicação e os interesses do departamento de futebol. Semanalmente, este departamento encontrar-se-á com o treinador principal, apresentando-lhe a informação julgada necessária aos seus processos de decisão, como técnico de futebol. Também, todas as semanas, o DIC fará, só com os elementos que o integram, uma reflexão crítica sobre o papel da inteligência competitiva, como resposta cultural e operacional às problemáticas criadas pelo desporto de alta competição em geral e pelo futebol em particular”<sup>13</sup>.

Em termos de iniciativas públicas para promover esta temática em Portugal refira-se o contributo de algumas organizações e pessoas em particular.

No primeiro caso regista-se uma conferência dedicada ao tema da Inteligência Competitiva promovida pelo Taguspark que contou com a presença, na qualidade de orador principal, de Christian Harbulot, director da École de Guerre Économique de Paris. Este evento

---

<sup>9</sup> Disponível em:

[http://www.iscsp.utl.pt/edicoes/index.php?main\\_page=product\\_info&cPath=67&products\\_id=393](http://www.iscsp.utl.pt/edicoes/index.php?main_page=product_info&cPath=67&products_id=393). Acesso em: 26 jun. 2012.

<sup>10</sup> Disponível em: <http://www.mdb.pt/noticia/590>. Acesso em: 2 maio 2011

<sup>11</sup> Disponível em: <http://prestige.azores.gov.pt/pt-pt/news/parques-tecnol%C3%B3gicos-de-terceira-e-s%C3%A3o-miguel-ter%C3%A3o-centros-de-intelig%C3%A2ncia-competitiva>. Acesso em: 26 jun. 2012.

<sup>12</sup> Disponível em: <http://desporto.pt.msn.com/manuel-s%C3%A9rgio-%E2%80%9Cjesus-j%C3%A1-deve-ter-clube%E2%80%9D-1>. Acesso em: 27 jun. 2012.

<sup>13</sup> Disponível em: <http://desporto.pt.msn.com/manuel-s%C3%A9rgio-%E2%80%9Cjesus-j%C3%A1-deve-ter-clube%E2%80%9D-1>. Acesso em: 28 jun. 2012.

ocorreu a 4 de Junho de 2009 no Centro de Congressos do Taguspark. Regista-se igualmente o 1.º Encontro Luso-Francês de Inteligência Competitiva, promovido pela Universidade Fernando Pessoa em 2009, que pretendeu não só promover o lançamento do Mestrado em Inteligência Competitiva naquela Universidade, como debater a importância da IC no actual contexto e ambiente de negócios<sup>14</sup>.

Nos Açores, em 2011, na Ilha de S.Miguel, no âmbito de um Think Teck promovido pelo Professor Flávio Tiago, Professor do Departamento de Economia e Gestão da Universidade dos Açores, a Inteligência Competitiva constituiu o tema principal de um dos eventos e teve como convidado o Professor Alfredo Passos, orador de renome mundial, reconhecido nas áreas de inteligência competitiva e inovação e primeiro profissional da América Latina a ser laureado com o Prémio Catalyst Award da Society of Competitive Intelligence Professionals, autor de vários livros e Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) do Brasil.

A Business Intelligence Unit (BIU) é uma iniciativa da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP). Trata-se de uma rede de inteligência competitiva, criada em 2008, coordenada pela Dra. Ana Neves, que envolve Empresas, Universidades e Estado, visando reforçar o conhecimento sobre o negócio internacional. Esta rede consiste num consórcio para a dinamização e partilha de conhecimento sobre setores e mercados estratégicos. Destinam-se a Empresas portuguesas, Câmaras do Comércio Bilaterais, Estado, Universidades e outras Entidades. Tem como principal objetivo a partilha de informação relevante para o sucesso das empresas nos Mercados Externos<sup>15</sup>.

Algumas figuras nacionais ligadas às dinâmicas da economia, inovação, competitividade e estratégia têm assumido também um papel importante na disseminação da importância estratégica, que representa o uso desta metodologia através da realização de várias conferências dedicadas ao tema da IC. A este respeito refira-se as várias intervenções públicas do economista Dr. Jaime Quesado, especialista em estratégia, inovação e competitividade em Coimbra<sup>16</sup>; Lisboa<sup>17</sup> Evora<sup>18</sup>; Porto<sup>19</sup> e Açores<sup>20</sup>, do Doutor André Magrinho, primeiro doutorado em Portugal em IC<sup>21</sup> e do Dr. Pedro Borges Graça<sup>22</sup>, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Universidade Técnica de Lisboa.

<sup>14</sup> Disponível em: <http://competitiveintelligence.ufp.edu.pt/inteligencia-competitiva/1o-encontro-luso-frances-competitive-intelligence>. Acesso em: 25 jun. 2012.

<sup>15</sup> Disponível em:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/saber/Conhecimento/Paginas/BusinessIntelligenceUnit.aspx>. Acesso em: 26 jun. 2012.

<sup>16</sup> Disponível em:

[http://campeaoprovincias.com/pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8983:inteligencia-competitiva-especialista-fala-do-tema-em-coimbra](http://campeaoprovincias.com/pt/index.php?option=com_content&view=article&id=8983:inteligencia-competitiva-especialista-fala-do-tema-em-coimbra). Acesso em: 26 jun. 2012.

<sup>17</sup> Disponível em: [http://www.google.pt/#hl=pt-PT&scient=psy-ab&q=jaime+quesado+e+inteligencia+competitiva&oq=jaime+quesado+e+inteligencia+competitiva&aq=f&aqi=&aql=&gs\\_l=hp.3...1535.10703.0.10978.40.35.0.5.5.0.219.4932.7j26j2.35.0...0.0.eiEmLJDhAU&pbx=1&bav=on.2.or.r.gc.r\\_pw.r\\_qf.cf.osb&fp=17c3b9b746d44403&biw=1600&bih=775](http://www.google.pt/#hl=pt-PT&scient=psy-ab&q=jaime+quesado+e+inteligencia+competitiva&oq=jaime+quesado+e+inteligencia+competitiva&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=hp.3...1535.10703.0.10978.40.35.0.5.5.0.219.4932.7j26j2.35.0...0.0.eiEmLJDhAU&pbx=1&bav=on.2.or.r.gc.r_pw.r_qf.cf.osb&fp=17c3b9b746d44403&biw=1600&bih=775).

<sup>18</sup> Disponível em: <http://twitter.com/czorrrinho/status/40533611971231744>. Acesso em: 26 jun. 2012.

<sup>19</sup> Disponível em: <http://www.anafre.pt/noticias/conferencia-inteligencia-colectiva-uma-solucao-estrategica>. Acesso em: 26 jun. 2012.

<sup>20</sup> Disponível em: <http://www.psdacores.pt/agendapop.php?id=640>. Acesso em: 26 jun. 2012.

<sup>21</sup> Disponível em: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-03022005-151856/unrestricted/03chapter3.pdf>. Acesso em: 19 set. 2012.

<sup>22</sup> Disponível em: [http://www.esriportugal.pt/eventos/9-encontro-de-utilizadores-esri-portugal/eue2011/;https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:o\\_qVDR6v5Woj:www.marinha.pt/PT/noticiaseagenda/informacaoReferencia/cadernosnavais/cadnav/Documents/Cadernos\\_Navais\\_24.pdf+pedro+borges+gra%C3%A7a+conferencias+inteligencia+competitiva&hl=pt-PT&gl=pt&pid=bl&srcid=ADGEEESgBnhHK->](http://www.esriportugal.pt/eventos/9-encontro-de-utilizadores-esri-portugal/eue2011/;https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:o_qVDR6v5Woj:www.marinha.pt/PT/noticiaseagenda/informacaoReferencia/cadernosnavais/cadnav/Documents/Cadernos_Navais_24.pdf+pedro+borges+gra%C3%A7a+conferencias+inteligencia+competitiva&hl=pt-PT&gl=pt&pid=bl&srcid=ADGEEESgBnhHK->). Acesso em: 26 jun. 2012.

Pelas referências aqui apresentadas, pode-se dizer que em Portugal se assiste ao crescente interesse por esta temática, quer a nível académico, quer a nível empresarial, quer a nível organizacional em geral.

### 3 METODOLOGIA

Na presente investigação foram utilizados os métodos quantitativo e qualitativo que correspondem a paradigmas diferentes. Para os autores Reichardt e Cook (1996), Denzin (1978), Cronbach et al. (1980), Miles e Huberman (1984) e Patton (1990) citados por (CARMO; FERREIRA, 1998, P. 178,183) e Cuba e Lincoln (1994, p. 105) citados Cristina Batista(2011) o investigador pode combinar o método quantitativo e qualitativo, característicos de paradigmas diferentes sempre que se revele necessário tendo por base a natureza do problema de pesquisa alvo análise. O processo de pesquisa adotado neste trabalho tendo por base o modelo "Onion" proposto por Saunders et al. (2009,p.138)<sup>23</sup>

Consideramos que o estudo desenvolvido é de carácter exploratório e descritivo e foi desenhado para identificar dados quantitativos e qualitativos do contexto da Inteligência Competitiva nas 200 maiores empresas sediadas nos Açores. É exploratório, porque visa recolher informações e apreender uma realidade que é ainda desconhecida e da qual se pretende obter uma visão geral acerca de um determinado fenómeno (A.Bervian, 2002, p. 69); (Malhotra, 2007, p. 80). Este é o caso em análise uma vez que é a primeira vez que se efectua, nos Açores, um trabalho de investigação aplicada sobre este tema.

Entendemos ser descritivo porque, "consiste em descrever simplesmente um fenómeno ou um caminho relativo a uma população, de maneira a estabelecer as características desta população" (FORTIN, 1996, p. 146) visando pois o entendimento da relevância de certo fenómeno e, também, porque se procura identificar perfis, estruturas, formas, funções e conteúdos de um determinado grupo.(BERVIAN, 2002, p. 67). É de abordagem quantitativa porque o objectivo da investigação é reconhecer fatos e conseguir a generalização da população alvo dos resultados obtidos com amostras.(FORTIN, 1996, p. 31).

A pesquisa quantitativa segundo ainda os autores (DIEHL, 2004) E (MALHOTRA, 2007) é a que permite traduzir em números as informações de forma a poderem ser classificadas, analisadas e alvo de tratamento estatístico permitindo assim objectivar resultados evitar possíveis distorções na análise e, possibilitando ainda, uma maior margem de segurança.

Embora a abordagem predominante seja de natureza quantitativa também se recorreu, como já referido, à abordagem qualitativa uma vez que o método de recolha de dados utilizados (questionário) contempla questões que são de resposta aberta. Ferreira (1998, p. 138), designa estas questões de "perguntas de informação", uma vez que elas têm por objetivo colher dados sobre fatos e opiniões dos inquiridos. Estas respostas não são suscetíveis de serem tratadas mediante um tratamento de natureza quantitativa. A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento, normalmente um questionário (TANUR apud PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993 apud FREITAS; OLIVEIRA; ZANELA; MOSCAROLA, 2000). O objetivo do inquérito consistiu em identificar, nas "200 Maiores", práticas de Inteligência competitiva de natureza formal e informal. A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística de amostragem por conveniência (BARAÑANO, 2008). O inquérito foi enviado para a totalidade da população alvo/acessível: as 200 empresas do *ranking*, com o objetivo de obter a informação necessária sobre a mesma. Os resultados obtidos da amostra foram

---

<sup>23</sup> Disponível em: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-03022005-151856/unrestricted/03chapter3.pdf>. Acesso em: 19 set. 2012.



analisados através dos recursos dos testes estatísticos Anova e Scheffe. É importante salientar que todas as inferências efetuadas só serão válidas para a população considerada alvo deste estudo e não ao universo total das empresas açorianas.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerou-se importante caracterizar de forma sumária o universo de contextualização da população alvo. Neste sentido serão apresentados dados, considerados relevantes, referentes à totalidade das empresas açorianas tendo por base informação retirada de fontes oficiais regionais. O arquipélago dos Açores é composto por nove ilhas e tinha em 2010 (Anuário Estatístico dos Açores 2010) cerca de 245 811 habitantes, distribuídos de forma muito irregular pelas ilhas (a ilha do Corvo tem cerca de 507 habitantes).

O principal centro populacional é Ponta Delgada, situado na ilha de S. Miguel, concentrando cerca de 30% da população açoriana, concentrando-se nesta ilha mais de metade da população açoriana, 54,8%; seguindo-se a Terceira (22,7%), Faial (6,4%), o Pico (5,9%), São Jorge (3,8%), Santa Maria (2,3%), Graciosa (2,0%), Flores (1,7%) e finalmente o Corvo com apenas 0,2% da população açoriana.

Em todo o arquipélago, existem cerca de 19 803 empresas, sendo a sua grande maioria micro e pequenas e médias empresas (PME's). Aquelas estão, também na sua maioria, juridicamente organizadas como empresários em nome individual (ENI).

Considerou-se igualmente importante caracterizar de forma genérica as empresas que fazem parte das "200 Maiores". Todavia, o modelo de apresentação da informação do Ranking, pela Revista "100 maiores empresas dos Açores" referente ao ano de 2010 mantém individualizado o tradicional ranking das "100 Maiores" ao qual se associou em 2010 mais 100 empresas por volume de negócios. Por este motivo apenas foi possível ter acesso à caracterização geral referente as "100 Maiores".

À questão colocada "Conhece as vantagens da inteligência competitiva?" dos 36 respondentes, a grande maioria (30) respondeu que não e apenas seis responderam afirmativamente. Dos 30 indivíduos que responderam "Não", oito pertencem ao cluster "adotantes de IC"; 16 pertencem ao cluster "iniciantes de IC" e seis incluem-se no Cluster "Não" praticantes de IC". Dos seis indivíduos que responderam "sim" quatro incluem-se no cluster "adotantes de IC" e dois no Cluster "iniciantes de IC".

Assim, o conjunto das "100 Maiores" incluídas nas "200 Maiores" atingiu no ano de 2010 um volume de vendas de 2,879 milhões de euros com um resultado líquido de 42 milhões de euros. O mesmo conjunto em 2009 tinha atingido 48 milhões de euros. O valor acrescentado bruto das "100 Maiores" representa cerca de um quinto do valor total da economia açoriana. No final de 2010 trabalhavam 15.554 pessoas no conjunto das empresas do "ranking" isto é, cerca de 14% da população empregada na Região. Correspondendo a menos 2% das empresas açorianas e neste sentido pode dizer-se que é significativo o contributo dado pelas "100 Maiores" para a criação de riqueza e emprego nos Açores.

Os setores do comércio e da distribuição representam 46% do total das "100 Maiores". Se consideradas as empresas de prestação de serviços, conclui-se que mais de dois terços das "100 Maiores" se inscrevem no setor terciário da economia, revelando uma subida face ao ano anterior. É também de referir que as empresas inseridas no grupo da Agricultura e Pescas/Agroindústria representam 13% do total do ranking, assumindo um peso de 15% as que desenvolvem atividade no setor da construção. S. Miguel, em termos geográficos é a ilha de maior representação uma vez que as empresas micalenses correspondem a 75% das "100 Maiores" em 2010. As empresas da ilha Terceira correspondem a 20% do total, Marinho (AÇORMÉDIA, 2011).

## **5 CONCLUSÕES**

Fica a noção de que algumas das práticas regionais não estão de acordo com o observado noutras partes do mundo. Mas, acima de tudo, deduz-se que as práticas informais de IC são maiores que as declaradas formais. Verifica-se nalguns casos que as empresas adotam a IC sem terem plena noção disso. A título de exemplo refira-se a resposta de um dos inquiridos à questão aberta - “Ainda com relação à Inteligência Competitiva, gostaria de deixar algum contributo adicional?” Resposta: “Pelos perguntas julgo que é o que tenho feito toda a minha vida na agência, mas estes termos modernos deixam-me baralhado”.

Embora possa ser possível identificar um conjunto de práticas associadas à IC que configuram uma manifestação desestruturada e dispersa, não se pode afirmar que existe Inteligência Competitiva na totalidade das 200 maiores empresas dos Açores.

Apesar de algumas empresas terem afirmado praticar IC e terem respondido de forma adequada e alinhada às questões que se referiam à definição da IC e respetivas vantagens, a análise dos resultados sugere uma apreciação diferente. Todavia, as práticas de algumas empresas que afirmaram desconhecer o conceito de IC revelam manifestações de IC de forma informal, dispersa e desestruturada.

A maior adoção de práticas de IC, nas empresas açorianas do ranking as “200 Maiores”, surge mais relacionada com as pequenas e médias empresas e não com as grandes empresas como seria suposto observar. Tal constatação poderá estar associada a fatores de diversa ordem, como, por exemplo, o facto da maioria das grandes empresas terem o monopólio no setor de atividade onde estão incluídas e por este motivo a competição nos seus segmentos não é significativa e a necessidade de serem competitivas também não.

Contrariamente ao que é tendencialmente observado noutros estudos efetuados no domínio da aplicação prática de IC, nos Açores, são as empresas de pequena dimensão as que apresentam um binómio mais consistente de práticas e preocupações que devem estar associadas a uma boa gestão, tendo por base a informação.

Assim, verifica-se que este trabalho contribui para a teoria em torno da Inteligência Competitiva como um reforço de algumas das relações aferidas, bem como pela refutação de outras que surgem como pistas de investigação posterior.

A inteligência competitiva é um conceito que ganhou importância no âmbito da literatura dedicada à gestão organizacional quer pelo aumento da competitividade dos mercados, quer pela atual conjuntura econômica mundial. Porém, carece ainda de sistematização, consenso e uniformização de conceitos bem como de uma avaliação mais profunda e alargada das práticas empresariais e organizacionais.

Este trabalho procura contribuir para preencher estes hiatos avaliando as percepções e práticas de inteligência competitiva nas empresas da Região Autónoma dos Açores, Portugal. Nesta investigação o estudo centrou-se nas 200 Maiores empresas da Região. Da análise efetuada ressalta-se principalmente o fato de não haver uma correta correspondência entre as percepções da inteligência competitiva que as empresas possuem e as suas práticas. Destaca-se, ainda, que as práticas informais de inteligência competitiva não são reconhecidas como tal.

Como aconteceu com outras ferramentas de gestão ao longo dos anos, a inteligência competitiva tenderá a alargar a sua influência e reconhecimento ao nível da gestão empresarial, necessitando de um acompanhamento e aprofundamento que servirá de incentivo a futuras investigações.

## REFERÊNCIAS

AÇORMÉDIA - COMUNICAÇÃO MULTIMÉDIA E EDIÇÃO DE PUBLICAÇÕES S. A. **Revista 100 Maiores Empresas dos Açores**, 79.

AHMAD, F.; ZAKARIA, N. H.; OSMAN, W. R. S. Transforming Information-Based Agricultural Portal to Knowledge-Based Agricultural Hub. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES. 3., Theory to Applications, v. 1-5, p. 56-59, 2008.

ALMEIDA, G. F. O. C. **Diagnóstico da maturidade da gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas portuguesas.** 18 abr. 2007. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7030>>.

AMARAL, R. M. do. **Análise dos perfis de atuação profissional e de competências relativas à inteligência competitiva.** 2010. 187 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2010).

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FREGUESIAS - ANAFRE. Uma solução estratégica. In: CONFERÊNCIA INTELIGÊNCIA COLECTIVA. Disponível em: <<http://www.anafre.pt/noticias/conferencia-inteligencia-colectiva-uma-solucao-estrategica>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

BALESTRIN, A. **Inteligência competitiva nas organizações, 2001.** (FALTA INFORMAÇÕES)

BARAÑANO, A. M. **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação.** Lisboa: Edições Silabo, 2008.

BATISTA, C. **ResearchWorkshop.** Ponta Delgada, 2011.

**BLOG DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GUERRA ECONÓMICA.** Disponível em: <<http://inteligencia-competitiva.blogspot.pt/2012/03/andre-magrinho-revela-o-o-maior-defice.html>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

CAMPEÃO DAS PROVÍNCIAS - SEMANÁRIO NO PAPEL - DIÁRIO ONLINE. **Inteligência competitiva.** Disponível em: <[http://campeaoprovincias.com/pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8983:inteligencia-competitiva-especialista-fala-do-tema-em-coimbra](http://campeaoprovincias.com/pt/index.php?option=com_content&view=article&id=8983:inteligencia-competitiva-especialista-fala-do-tema-em-coimbra)>. Acesso em: 26 jun. 2012.

CARDOSO, L. **Gerir conhecimento e gerar competitividade:** estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional. Tese (Doutorado, Universidade de Coimbra, 2003).

CARMO, H.; FERREIRA, M. M. **Metodologia da investigação.** Guia para a auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta, 1998.

**COMUNIDADE PORTUGUESA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO.** Disponível em: <<http://ismspt.blogspot.pt/2007/04/inteligencia-economica-deve-ser-entendida.html>>. Acesso em: 28 jun. 2012.

COSTA, M. D.; SILVA, I. A. da. **Inteligência Competitiva: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas.** *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 9, n. 1, 1999.

CRESCÊNCIO, T. et al. **Gestão do conhecimento e inteligência competitiva.** Projeto Pesquisa Sistemas de Informação. [Universidade Regional de Blumenau (FURB)] Disponível em: <<http://inf.unisul.br/~ines/workcomp/cd/pdfs/2892.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

FORTIN, M. F. **O processo de investigação da concepção à realização.** Loures: Lusociência. 1996.

FREIRE, A. **Estratégia -sucesso em Portugal.** Lisboa/S.Paulo: Verbo. 1997.

FREITAS, H. et al. Método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São paulo. v. 35 n. 3, jul./set. p. 105-112, 2000.

GRAÇA, P. B. **Uma visão estratégica do mar na geopolítica do atlântico**. In: SEMINÁRIO. 2007, Lisboa. Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa. Disponível em:<<http://www.isa.utl.pt/home/book/export/html/2346>>. Acesso em: 28 jun. 2012.

GONÇALVES, Carla. **Espanha e Portugal promovem primeira Rota do Vinho**, Mensageiro de Bragança. Disponível em:<<http://www.mdb.pt/noticia/590>>. Acesso em: 2 maio 2011.

HERBULOT, C. **Inteligência Competitiva**. Disponível em: <<http://www.taguspark.pt/content/1/122/inteligencia-competitiva-conferencia-taguspark/>>. Acesso em: 2 maio 2011.

INTELIGÊNCIA ECONÔMICA – **antecipar para melhor decidir**. Disponível em: <<http://xmp.com.pt/inteligenciaeconomica/?cat=135>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

LACZNAK, G. **Improved business planning using competitive intelligence**. Journal of the Academy of Marketing Science, Winter 1990. Disponível em: <<http://jam.sagepub.com>>. Acesso em: 2 maio 2011.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. São Paulo: Campus, 2005.

MAGALHAES, S. T. de. et al. Information technologies for the information agent. In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION WARFARE AND SECURITY, 6., **Anais...** UK:Academic Conferences Limited,p. 273-279, 2 a 3 July 2007.

MAGRINHO, A. **A Inteligencia Económica: um modelo empírico de exploração da Inteligência Económica pelas Empresas Portuguesas**. Tese (Doutorado em Gestão)- Universidade da Beira Interior, Covilhã,2009.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**.5 th ed. USA: Pearson Educación, 2007.

MANUEL SÉRGIO. **Jesus já deve ter clube**. Disponível em: <<http://desporto.pt.msn.com/manuel-s%C3%A9rgio-%E2%80%9Cjesus-j%C3%A1-deve-ter-clube%E2%80%9D-1>>. Acesso em: 27 jun 2012.

MARCIAL, E. C. **Utilização de modelo multivariado para identificação dos elementos-chave que compõem sistemas de inteligência competitiva**. 2007. 163 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MILLER, J. P. Small business intelligence:people make it happen.**Competitive Intelligence Magazine**, v. 3, n. 2, p. 23-27, 2000.

MOURA, L. R. Gestão estratégica da informação: proposição de modelo de gestão para uso da informação como recurso estratégico. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI. 8., **Anais...** São Paulo: FGV-EASP, 2005.

NUNES, A. **A Inteligencia Competitiva em Portugal-Práticas nas empresas do Psi-20**.2007. Dissertação (Mestrado m Ciências da Comunicação, Organização e Novas Tecnologias)-Universidade Católica Portuguesa, Lisboa,2007.

PALAIIO, Oscar. **A inteligência competitiva como uma ferramenta de gestão para as instituições de ensino**. Disponível em: <<http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/938>>. Acesso em: 1 jul. 2012

PASSOS, A. **Inteligência Competitiva para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: LCTE Editora, 2007.v. 1.

\_\_\_\_\_. **Sistema de prospecção da inovação em ambiente multifacetado: o caso do Parque Tecnológico Nonagon**. 2011. Tese (Doutorado)- Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2011.

\_\_\_\_\_.; Martini, S. M. **Homem no fogão e mna gestão**. São Paulo: LCTE Editora, 2010.

PEREIRA, Ana Maria; RAMOS, Isabel - **A Competitive Intelligence nas organizações portuguesas: um breve estudo**. Disponível em :<<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9958/7/Anexo%203%20-%20Tese%20Doutoramento%20-%20Ana%20Maria%20Pereira.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2012.

PORTAL DO GOVERNO DOS AÇORES.**Parques Tecnológicos de Terceira e São Miguel terão Centros de Inteligência Competitiva**, Rede Prestige Azores. Disponível em:<<http://prestige.azores.gov.pt/pt-pt/news/parques-tecnol%C3%B3gicos-de-terceira-e-s%C3%A3o-miguel-ter%C3%A3o-centros-de-intelig%C3%Aancia-competitiva>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

PORTAL GOVERNO DE PORTUGAL – AICEP.**Business Intelligence Unit**. Disponível em:<<http://www.portugalglobal.pt/pt/internacionalizar/paraonde/conhecimento/paginas/businessintelligenceunit.aspx>>. Acesso em: 28 jun. 2012.

**PSD apresenta coordenadores setoriais do Gabinete de Estudos**. Disponível em: <<http://www.psdacores.pt/agendapop.php?id=640>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

QUESADO, Jaime. **Inteligência Competitiva: uma solução estratégica**.In: ENCONTRO DA PLATAFORMA ACTIVA DA SOCIEDADE CIVIL – PASC. 7., 2 março 2011. Disponível em:< <http://www.apdsi.pt/uploads/news/id400/universidade%20de%20%20C3%A9vora%20-%20intelig%C3%Aancia%20competitiva.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

QUIVY, R.; COMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva,1998.

RITO, Valter. **Executivo Inteligente**. Disponível em:<<http://sites.google.com/site/executivointeligente/a-historia-da-inteligencia>>. Acesso em: (FALTANDO INFOMAÇÕES)

RODRIGUES, L. C.et al.As redes de contatos pessoais e as práticas de inteligência competitiva: um estudo sobre a arquitetura de relacionamento em uma empresa de logística. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 14, n.4, p. 67-86, out./dez. 2009.

RODRIGUES, L. C.; RISCAROLLI, V.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Inteligência Competitiva no Brasil: um panorama do status e função organizacional**. In:SIMPOSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. 24., 2006, Gramado, RS. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/valeria/19.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

SANTOS, Mírian; CORREIA, Ana Maria R. **Competitive intelligence as a source of competitive advantage: an exploratory study of portuguese biotechnology industry**. In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 11., 2010. Anais eletrônicos... Famalicão, Portugal. Disponível em: <<http://run.unl.pt/handle/10362/4087>>. Acesso em: 28 jun. 2012.

SCHIKE, S. W. **Introduction of Competitive Intelligence (CI) processes as strategic consultancy project**. 2003. 28f. Dissertação. (MBA- International Management Consulting)- University of Lincolnshire and Humberside & Fachhochschule Ludwigshafen, Frankfurt.2003.

SMITH, J.; KOSSOU, L. The emergence and uniqueness of competitive intelligence in France. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 3, p. 63-85, 2008.

SOUSA, V. **Dreamer of Porto Social Innovation Factory at incubator Catholic University of Porto** (Spin Logic). Disponível em: <<http://www.linkedin.com/in/vasco1980>>. Acesso em: 28 jun. 2012.

TAGUSPARK – **PARQUE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Inteligência Competitiva em conferência no Taguspark.** Disponível em: <[http://www.taguspark.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=277%3Ainteligencia-competitiva-em-conferencia-no-taguspark&catid=65%3Aconferencias&Itemid=100052&lang=pt](http://www.taguspark.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=277%3Ainteligencia-competitiva-em-conferencia-no-taguspark&catid=65%3Aconferencias&Itemid=100052&lang=pt)>. Acesso em: 27 jun. 2012.

TALARICO, E. Inteligência Competitiva: diferencial do profissional nas organizações inovadoras. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE SECRETARIADO - COINS. São Paulo, 28 e 29 de outubro de 2011. [Potencialização das competências secretariais].

TARAPANOFF, K.. Inteligência social e inteligência competitiva. (2004)

TEIXEIRA FILHO, J. O contexto empresarial do analista de informação. **Revista Eletronica Insight Informal**.2000.

TIAGO, F. G. **A gestão do conhecimento e a sua aplicação ao e-business**.2010. Tese. (Doutorado em Gestão do Conhecimento e Business Intelligence)- Universidade dos Açores, Açores, 2010.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de Inteligência Competitiva em organizações. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.4, n.3, jun.p. 1-23, 2003.

\_\_\_\_\_, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 1-12, 2005.

YAP, C.; RASHID, M. Acquisition and Strategic use of competitive intelligence. **Malaysian Journal of Library & Information Science**, v. 16, n. 1, April, p. 125-136. Disponível em: <<http://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&q=Yap%2C+C.%2C+%26+Rashid%2C+M.+%282011%29+Acquisition+and+Strategic+&btnG=&lr=>>>. Acesso em: 2 maio 2011.

ZORRINHO, Carlos. **Jaime Quesado é o orador principal da conferência sobre Inteligência competitiva organizado pela ADRAL na U.ÉVORA.** Disponível em: <<http://twitter.com/czorrinho/status/40533611971231744>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

---

Artigo recebido em 05/09/2015 e aceito para publicação em 28/12/2015

---