

O papel da Inteligência Competitiva e do Marketing no desenvolvimento de produtos inovadores¹

Autores

Renata Giacomini – Doutoranda em Administração da Universidade FUMEC, Bolsista FAPEMIG – renatagiacomini84@gmail.com

Cristiana Fernandes De Muijder – Professora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC – cristiana.muijder@fumec.br

Jefferson Lopes La Falce – Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC – jefferson.falce@fumec.br

Resumo

Com maior competição nos mercados causado pela oferta superior à demanda, cada vez mais as empresas buscam melhorar sua posição relativa de mercado e diferenciar sua oferta de seus concorrentes. Nessas situações, a Inteligência Competitiva pode se tornar um diferencial e importante função de apoio ao Marketing na definição e implementação de estratégias para as empresas, gerando análise de alternativas e atividades envolvidas. Este artigo teve como objetivo descrever sobre a Inteligência Competitiva como apoio ao Marketing no desenvolvimento de produtos inovadores. A metodologia utilizada foi uma *desk review* ou revisão da literatura nacional e internacional. Os resultados apontaram que o apoio da Inteligência Competitiva proporciona a descoberta de oportunidades de negócios que possibilita o desenvolvimento dos negócios e sobrevivência frente ao cenário de competição crescente.

Palavras-chave: inteligência competitiva; marketing estratégico; inovação; produtos inovadores.

¹ Agradecimento à CAPES, FAPEMIG e CNPq.

Introdução

O cenário dos negócios é caracterizado por mudanças onde surge a necessidade de informações rápidas e precisas com foco de estratégia competitiva (Liu & Wang, 2009; Lönnqvist, & Pirttimäki, 2002). Entretanto, as rápidas e imprevisíveis mudanças no ambiente não permitem que se estruture um sistema de inteligência a cada variação (Boynton, 1993), sendo então necessário que o monitoramento do ambiente seja feito continuamente.

Dentre os processos gerenciais relacionados com a monitoração do ambiente externo de negócio, se destaca o processo de inteligência competitiva que conforme Miller (2002) se concentra nas perspectivas atuais e potenciais referentes a pontos fortes e pontos fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos e serviços similares dentro do mesmo setor da economia.

No Brasil, com relação a Inteligência Competitiva (IC) além da própria Lei da Inovação (BRASIL, Lei Nº 10.973/2004) e a Lei do Bem (BRASIL, Lei Nº 11.196/2005), percebe-se que o Governo, mesmo que de forma não estruturada, vêm ao longo dos anos tendo iniciativas voltadas para esta área com a criação de programas e/ou setores voltados para esse tema como o programa Prossiga, o programa ProspeCTar, o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), a Rede Brasil de Tecnologia – RBT, o Sistema Brasileiro de Tecnologia – SIBRATEC e o Portal da Inovação. Maturana e Varela (2003) revelam que a evolução do cenário brasileiro nesse campo de atividade e aspectos da realidade atual nos permite delinear a evolução da prática deste conceito, bem como o que é pensado para ser a sua aplicação e resultados.

Na pesquisa realizada em 2009 pelo Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado (IBRAMERC) com mais de 130 empresas de grande expressão para o mercado brasileiro apontam para o crescimento da IC nas organizações. Em 2008, 83,6% das empresas pesquisadas afirmaram a existência de ações de inteligência, o que representa crescimento de 16,1% sobre os 72,0% obtidos no ano anterior (IBRAMERC, 2009). No estudo de Rodrigues, Riscarolli e Almeida (2011) efetuado com 55 grandes empresas entre as 500 maiores do Guia das Maiores e Melhores, detectaram haver um pequeno número de empresas alinhadas com o conceito e funções da IC, afirmando, de forma conclusiva, que as empresas pesquisadas estão em estágio incipiente ou informal ainda de uso da IC. Paletta (2013) aborda em seu trabalho uma evolução da IC no Brasil, no entanto, a falta de planejamento e profundidade tem um enorme impacto no domínio de IC, apesar do aspecto positivo levantado pelo autor referente a cultura brasileira, incluindo a capacidade de trabalhar em equipe em um divertimento e da forma criativa, além da capacidade para inovar.

Contudo, a IC tem emergido com a promessa de ajudar os tomadores de decisões estratégicas a reduzirem os riscos de falhas das estratégias competitivas a serem formuladas e implementadas, para que os ajudem a melhor o condicionamento frente às possíveis ameaças competitivas como, também, na descoberta de novas oportunidades de negócios que permitam às suas organizações se manterem continuamente à frente dos concorrentes, especialmente na conquista de maiores participações de mercado ou *market-share* (Oliveira, Gonçalves & De Paula, 2012).

Portanto, o objetivo desse trabalho é descrever sobre a IC como apoio ao Marketing no desenvolvimento de produtos inovadores. O trabalho é um ensaio teórico descritivo, buscando apontar a IC e o Marketing na geração de práticas inovadoras. De um lado a IC no papel que desempenha no sentido de captar informações dispersas para melhor entendimento das forças

do ambiente externo e interno, que auxiliam na tomada de decisão da empresa (Reginato e Gracioli, 2012). O Marketing se apresenta como impulsionador de uma organização em direção ao compromisso de atender às necessidades dos clientes e da organização (Hooley, Saunders e Piercy, 2005), por meio de estratégias capazes de criar vantagem competitiva em um ambiente de transformação e progresso, e capazes de inovar (Canongia, 2006). Assim, buscou-se argumentar pela relação dos constructos buscando apresentar resultados que permitem contribuir para avanços das empresas no entendimento de processo decisório no desenvolvimento de produtos inovadores e sobrevivência frente ao cenário de competição crescente.

Inteligência Competitiva (IC)

O uso da inteligência nos negócios torna-se imprescindível atualmente, devido a dinâmica dos negócios, a sobrecarga de informações, o crescimento global do processo competitivo, a concorrência cada vez mais acirrada, a rápida evolução das tecnologias com os ciclos de vida mais curtos dos produtos, a criação de novos ordenamentos mundiais provocados pela organização econômica em blocos como a União Européia, a Nafta, entre outros (Miller, 2002).

De acordo com Prescott e Miller (2001) a atividade de Inteligência Competitiva implica o uso sistematizado de informações obtidas ética e legalmente, relativas ao ambiente competitivo para que a organização possa estabelecer tendências e cenários e possam responder mais rapidamente as alterações de mercado do que seus concorrentes. A IC compartilha a ideia de produzir inteligência através da análise de dados coletados com o objetivo de facilitar melhores tomadas de decisão e suporte gerencial (Buchda, 2007).

Calof e Wright (2008) retratam que a IC é um sistema de monitoramento ambiental que integra o conhecimento de todos na empresa que envolve a coleta de informações internas, externas e dos concorrentes, além de informações sobre os clientes, fornecedores, tecnologia, ambiente de negócios e potenciais relações comerciais. O foco da Inteligência Competitiva cobre a totalidade do ambiente competitivo, e não somente da competição (Calof & Wright, 2008). E nesses tipos e ambientes, vantagens competitivas tendem a ser rapidamente imitadas ou superadas pelos concorrentes, uma vez que muitos competidores estão a todo o instante desenvolvendo novos produtos, serviços e tecnologias (Sirmon, Hitt, Arregle, & Campbell, 2010). Ainda neste viés, Tarapanoff (2001) atenta que a necessidade de um monitoramento contínuo do ambiente competitivo e de negócios ajuda os gestores estratégicos a prevenirem surpresas, como também, a implementarem estratégias competitivas mais eficazes e a tempo hábil.

De acordo com Zangouinezhad e Moshabaki (2009 como citado em Oliveira, Gonçalves e De Paula, 2012), apresentaram um *survey* realizada com 200 organizações de grande porte onde exploraram o papel da inteligência na obtenção, produção e transmissão dos produtos de inteligência competitiva para aumentar a vantagem competitiva das respectivas organizações. Neste estudo, os resultados encontrados relatam que existe uma relação positiva e significativa entre IC e conquista de vantagem competitiva. Ainda os autores apresentaram uma pesquisa realizada por Pirttimaki (2007) com 41 gerentes de organizações instaladas em 17 países, onde comparou as práticas de IC das respectivas organizações com as da Finlândia, e observou que elas normalmente são utilizadas não apenas para neutralizar as ameaças

competitivas, mas para a descoberta de novas oportunidades de negócios, tendências e sinais fracos enviados pelos ambientes de negócios.

Para West (2001, p. 12) a IC é

“[...] o processo pelo qual as empresas informam a elas mesmas sobre todos os aspectos relacionados com as atividades e desempenho dos rivais”. A IC é “[...] um essencial ingrediente não apenas para o planejamento das campanhas de marketing, mas, também, para os programas de produção, recursos humanos, finanças e todas as demais atividades corporativas que os competidores podem influenciar direta ou indiretamente” (West, 2001, p. 12).

Por sua vez, Fuld (1995) afirma que a IC está fundamentada na informação formal e na informação estruturada por meio dos sistemas de informação, ou seja, é um processo formal, por meio do qual as informações são coletadas, processadas e disseminadas na empresa, nos níveis estratégico e tático, visando à definição e à execução de suas estratégias e à avaliação de sua efetividade. Saayman, Pienaar, Pelsmacker, Viviers, Cuyvers, Muller e Jegers (2008) complementam que para que o ciclo aconteça de forma bem sucedida, a IC depende de dois fatores organizacionais: a estrutura, representada por políticas, procedimentos e outros recursos formais ou informais onde os funcionários possam contribuir para o processo e possam dele se beneficiar; e a cultura de competitividade e a sensibilização para a IC. A questão de coletividade em IC representa uma análise de informações que exige intervenção de diversos membros da empresa, em função de suas atividades, experiências e competências (Lesca & Blanco, 1998; Lesca & Caron, 1996). Trata-se de um processo de aprendizagem organizacional coletivo e de gestão de conhecimentos organizacionais (Caron-Fasan & Farastier, 2003).

Contudo, a IC por si só não resolve todas as demandas e anseios da sociedade empresarial; no entanto, ao ser aplicada como ferramenta facilitadora da gestão da inovação, colabora para dar mais competitividade a um setor, bem como permite a troca de conhecimentos entre os profissionais e a sociedade (Canongia, Pereira, Mendes, & Antunes, 2004). Trata-se de uma prática voltada a auxiliar organizações na sua capacidade em antecipar alterações de seu ambiente sócio-econômico, e a considerá-las na definição dos eixos estratégicos que ela deseja implantar (Choo, 1998).

Marketing estratégico

Uma organização se distingue em um mercado por meio da diferenciação de sua oferta, de forma a diferenciar seu produto ou serviço de seus competidores (Kotler, 1998; Mintzberg & Quinn, 1996; Porter, 1997). A sobrevivência de qualquer empresa depende da obtenção de alguma vantagem sustentável em relação a seus concorrentes, segundo a óptica dos clientes (Lambin, 2000). E fazer com que estas necessidades dos clientes sejam atendidas é o desafio ou propósito do marketing estratégico (Adcock, 2000; Cravens, 1994).

O marketing estratégico tem como função seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer (Lambin, 2000). As empresas somente

podem ter êxito se puderem compreender as reais necessidades dos clientes e os atender bem (Kotler, 1998, & Levitt, 1960).

Como observa Toledo (1973) o marketing estratégico está focado principalmente no desenvolvimento de uma resposta efetiva da empresa como um todo, uma vez determinadas as oportunidades ambientais e de mercado, em uma situação em que a empresa possua uma vantagem competitiva em relação à concorrência. O autor acrescenta ainda que o marketing estratégico é o conjunto de decisões que combinam harmoniosamente as dimensões funcionais, administrativas e filosóficas do marketing.

Andreasen e Kotler (1996) especificam três elementos que a estratégia essencial de marketing deve conter: (1) um ou mais mercados alvo específicos; (2) uma clara e definida posição competitiva; e (3) um composto de marketing cuidadosamente desenvolvido e coordenado para satisfazer as necessidades do mercado alvo enquanto o diferencia da oferta dos concorrentes.

De acordo com Kotler (1998) o ponto central do marketing estratégico moderno consiste: a) segmentação de mercado: ato de identificar e agrupar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos ou compostos de marketing separados; b) escolha do mercado-alvo: selecionar um ou mais segmentos de mercado para alvejar; c) e posicionamento de mercado: ato de estabelecer e comunicar os principais benefícios do produto ao mercado.

Para Lambin (2000) a consolidação do marketing estratégico na empresa permite: (1) fundamentar sua atividade em opções estratégicas sólidas e claramente definidas; (2) desenvolver sistemas de vigilância do ambiente e da análise da concorrência; (3) reforçar a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente; (4) prever regularmente a renovação do portfólio de produtos-mercados.

No desenvolvimento de novos produtos, aspectos que influenciam a sua aceitação no mercado, estão relacionados com a adequada identificação das necessidades dos consumidores, o grau de satisfação dos clientes, o grau de inovação dos produtos e o desempenho de marketing da empresa (Moreira, 2005). O objetivo é fidelizar o cliente, sempre visando um relacionamento duradouro, através de ações integradas e direcionadas para transmitir mensagens consistentes e utilizando da tecnologia para entregar o produto com valor agregado a seus consumidores (Kotler & Armstrong, 2003).

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 4), “as empresas que se destacam por sua orientação de marketing procuram aprender e entender as necessidades, os desejos e as demandas de seus clientes”. O marketing não cria necessidades, mas tem a responsabilidade de identificá-las e ativá-las, oferecendo o produto mais satisfatório ao seu consumidor (Kotler, 1998; Yanaze, 2006). O marketing não deve limitar-se a atender as necessidades do cliente, mas desenvolver produtos para superá-las (Ogden, 2002).

Swift (2001, p.25) complementa dizendo que,

“a gerencia bem-sucedida de relacionamento com os clientes significa aprender os hábitos e as necessidades deles, antecipando futuros padrões de compra e descobrindo novas oportunidades para fazer negócios” (Swift, 2001, p. 25).

Malhotra (2006) complementa ao dizer que “na medida em que os clientes se tornam mais influentes e sofisticados, os gerentes de marketing precisam de maiores informações para reagirem a produtos e outras ofertas de marketing. É preciso reagir com sucesso às demandas

além de influenciar o ambiente no qual elas estão inseridas (Slater & Narver, 1995). Assim, a IC combina sinais, eventos, percepções e dados para identificar padrões e tendências em ambientes de negócios (Fleisher & Bensoussan, 2007). Rodrigues e Fernandez (2011) salientam que a IC não aponta tendências, mas sim “prever” o que pode se tornar a vir ser tendência, em um futuro próximo, criando antecipadamente estratégias para adaptações necessárias. No entanto, cabe ao marketing estratégico orientar a empresa para oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas bem adaptadas aos seus recursos e seu know how, que ofereçam um potencial de crescimento e rentabilidade (Lambin, 2000; Toledo, 1973).

A inovação e o desenvolvimento de produtos inovadores

Dosi, Freeman, Nelson, Silverberg e Soete (1988) retomam o conceito de Schumpeter ao afirmar que a inovação está ligada à busca e à descoberta, à experimentação e à adoção de novos produtos, aos processos de produção e a formas organizacionais. A superação das expectativas dos consumidores, por meio de produtos e serviços inovadores, assegura vantagens competitivas e permite às empresas a posições de liderança, em mercados de competição (Gobe, Moreira, Perez, Carramenha & Pasquale, 2004).

De acordo com Mattar e Santos (2003) a permanência destes novos produtos, a melhoria dos resultados da empresa, o desenvolvimento de processos gerenciais é essencial para que se reduzam os riscos do lançamento. “A capacidade da empresa em atender os consumidores e gerar resultados empresariais positivos depende da habilidade dela gerenciar a inovação e o processo de desenvolvimento de novos produtos” (Mattar & Santos, 2003).

Na perspectiva de Schumpeter (1982 como citado em Giacomini, De Muijder e La falce, 2014) descreve inovação como novas combinações entre materiais e forças produtivas com o objetivo de viabilizar novos produtos e o desenvolvimento econômico. Ainda os autores dizem que este processo dinâmico de substituição de antigas tecnologias por novas é denominado “destruição criadora” Para Schumpeter, a “destruição criadora” remete à ideia de evolução constante e que a condição de liderança de uma empresa não pode ser considerada permanente. Com o foco na necessidade dos consumidores, o autor cita que a partir da inovação as empresas renovam a sua base de ativos e criam oportunidades para a sustentabilidade da competitividade econômica (Schumpeter, 1984 como citado em Giacomini, De Muijder & La falce, 2014).

Rothwell (1995) apresenta a inovação em vários aspectos, entre eles: a) introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um certo bem; b) introdução de um novo método de produção; c) abertura de um novo mercado para uma indústria; d) utilização de uma nova fonte de matéria-prima ou produto semiacabado; e) estabelecimento de uma nova organização em uma determinada indústria. Assim, como diz Schumpeter (1997) a inovação é resultado da aplicação de invenções e do conhecimento acessível às organizações, motivadas pela busca de vantagens competitivas com impacto econômico.

De acordo com estudo realizado para o Instituto Inovação, Moreira et al. (2007) apresentam que o Brasil apresenta grandes atributos para o desenvolvimento de inovações, por possuir um grande potencial para a geração de conhecimento, está passando por um momento de grandes transformações estruturais no ambiente da inovação e tem desenvolvido a base tecnológica e empresarial para o desenvolvimento das inovações.

Conforme Kotler e Armstrong (2004) o processo de desenvolvimento de um novo produto consiste em um planejamento consistente e que se resume em oito etapas: a) geração de ideias; b) seleção de ideias; c) desenvolvimento e teste do conceito; d) estratégia de marketing; e) análise do negócio; f) desenvolvimento do produto; g) teste de mercado; h) comercialização.

Assim, Hayes, Pisano, Upton e Wheelwright. (2004) enfatizam que para sobreviver no novo ambiente empresarial, as organizações estão se voltando não só para o desenvolvimento de produtos, mas para o desenvolvimento de produtos personalizados, que atendam segmentos específicos de mercado, de acordo com as necessidades de seu público. Identificar as necessidades dos clientes e gerar novas ideias que originem produtos inovadores é um dos principais imperativos estratégicos das empresas (Deschamps & Nayak, 1995).

A inovação, como fonte de sucesso e de vantagem competitiva deve responder a uma obrigação fundamental da empresa: o domínio das aplicações tecnológicas (Ribault, Martinet, & Lebidois, 1995). E esta inovação tecnológica tem sido um desafio constante no processo de desenvolvimento de novos produtos (Abernathy e Utterback, 1975), tendo em vista as tendências à modernização dos padrões de consumo do mercado, onde novos produtos encontram mercados dispostos a adquiri-los em quantidades crescentes e a preços mais elevados (Cortada, 2002).

Ao considerar essas intensas turbulências onde as estratégias de mercados devem estar aliadas as mudanças do comportamento do consumidor, além dos ciclos de vida mais curtos dos produtos, a propagação desenfreada de novas tecnologias e a crescente profissionalização da concorrência, Violin (2003) afirma que ao falhar no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, a empresa estará se expondo a um grande risco, tal risco pode tornar o novo produto inviável do ponto de vista financeiro da empresa.

Clancy e Shulman (1994) constataam ainda que há 25 anos 65% dos produtos lançados obtiveram êxito, muitos deles ainda estão no mercado. Em 1993, no momento em que relatou este fato, somente 10% dos novos produtos obtiveram sucesso, com uma expectativa de vida de aproximadamente cinco anos. Uma das conclusões mais interessantes que a pesquisa revelou é que o produto mais atraente é sempre o menos lucrativo (Clancy & Shulman, 1994). Entretanto, as diversas causas de insucesso do produto podem estar relacionadas à deficiência nas ações de marketing, sendo elas: inadequadas análises de mercado, escolha errada da época de lançamentos, falhas em prever antecipadamente a concorrência e baixos esforços de distribuição (Violin, 2003). Assim, Rodrigues e Riccardi (2007) complementam relatando que como apoio ao desenvolvimento da inovação nas empresas, a IC pode permitir o entendimento das referidas correlações e a interpretação de volumosos dados provenientes de diferentes fontes de informação, sejam elas internas ou externas, formais ou informais (Canongia et al., 2004). A agilidade, flexibilidade e inovação passam a ser necessidades para o sucesso da organização moderna (Galliers & Leidner, 2003).

Considerações finais

As empresas precisam tomar suas decisões a partir de informações e inteligência cada vez mais bem estruturadas, visando minimizar as incertezas, elevar o nível de compreensão dos riscos e gerar condições sustentáveis para o negócio. Dessa forma, procurou-se neste artigo descrever a IC como apoio ao Marketing no desenvolvimento de produtos inovadores a partir da revisão da literatura nacional e internacional.

Assim, possibilitou uma visão deste processo, onde se abordou a IC como um processo formal, por meio do qual as informações são coletadas, processadas e disseminadas na empresa, e esta emergida ao marketing pode ajudar os tomadores de decisões estratégicas a um melhor condicionamento organizacional, na descoberta de novas oportunidades de negócios que permitam às suas organizações se manterem continuamente à frente dos concorrentes, especialmente na conquista de maiores participações de mercado.

Dada à importância do monitoramento ambiental, onde a informação é um recurso estratégico à gestão, as organizações estão se voltando não só para o desenvolvimento de produtos, mas para o desenvolvimento de produtos personalizados de acordo com as necessidades de seu público. Identificar as necessidades dos clientes e gerar novas ideias que originem produtos inovadores é um dos principais imperativos estratégicos para a sobrevivência das empresas.

Contudo, a IC com sua tarefa em prospectar por completo e a frente do mais rápido concorrente, vem se configurando como um componente essencial ao marketing para retirar vantagens agregadoras de valor no desenvolvimento de produtos inovadores. Portanto, é plausível afirmar que a IC aliada ao marketing, pode influenciar no sucesso da empresa, mas resta-nos em pesquisa subsequentes explorar de que maneira a IC apoia o marketing no desenvolvimento de produtos inovadores.

Referências

Abernathy, D., & Utterback, J. (1975). *A Dynamic Model of Process and Product Innovation*. Omega, v.3, n.6.

Andreasen, A., & Kotler, P. (1996). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Adcock, D. (2000). *Marketing Strategies for Competitive Advantage*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Boynton, A. (1993). Achieving Dynamic Stability through Information Technology. *California Management Review*, 35(2), 58-77.

Buchda, S. (2007). Rulers for business Intelligence and Competitive Intelligence: an overview and evaluation of measurement approaches. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(2), 23-35.

Calof, J., & Wright, S. (2008). Competitive Intelligence: a practitioner, academic and interdisciplinary perspective. *European Journal of marketing*, 42(7/8), 717-730.

Canongia, C., Pereira, M., Mendes, C., & Antunes, A. (2004). Mapeamento de inteligência competitiva (IC) e de gestão do conhecimento (GC) no setor saúde. Encontros Bibli: *Revista Eletrônica Biblioteconomia e Ciência da Informação*, UFSC, ed. esp., 1º sem. 2004. Recuperado em Dezembro, 2015, de <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/293/344>.

Canongia, C. (2006). Synergy between competitive intelligence (CI), knowledge management (KM) and technological foresight (TF) as a strategic model of prospecting - the use of biotechnology in the development of drugs against breast cancer. *Biotechnology Advances*, 25, 57-74.

Caron-Fasan, M., & Farastier, A. (2003). Veille stratégique et gestion des connaissances.. In *Présent et Futurs des systèmes d'Information*. Coordonnée par CARON-FASAN, M. et LESCA, N. Presses Universitaires de Grenoble. 2003. p. 237-266.

Choo, C. (1998). *Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment*. Edition ASIS. Second Edition. 272 p.

Clancy, K., & Shulman, R. (1994). *Mitos do marketing que estão matando seus negócios*. São Paulo: Makron Books.

Hooley, J., Saunders, J., & Piercy, N. (2004). *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Cortada, J. (2002). *Making the information society: experience, consequences, and possibilities*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Cravens, D. (1994). *Strategic Marketing*. Illinois: Irwin.

Deschamps, J., & Nayak, P. (1995). *Product Juggernaut*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., & Soete, L. (1988). *Technical change and economic theory*. London: Printer.

Fleisher, C., & Bensoussan, B. (2007). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Press.

Fuld, L (1995). *The new competitor intelligence*. New York: Wiley & Sons.

Galliers, R., & Leidner, D. (2003). *Strategic Information Management*. Butterworth Heinemann, 3rd edition.

Giacomin, R., De Muylder, C., & La Falce, J. (2014). Mensuração da inovação: meta estudo. In: *XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2014, Curitiba. Engenharia de Produção, Infraestrutura e Desenvolvimento Sustentável: a Agenda Brasil+10, 2014. v. 34. p. 1-14.

Gobe, A., Moreira, J., Perez, M., Carramenha, P., & Pasquale, P. (2004). *Gerência de Produtos*. São Paulo: Saraiva.

Hayes, R., Pisano, G., Upton, D., & Wheelwright, S. (2004). *Operations, strategy, and technology: Pursuing the competitive edge*. John Wiley & Sons, Inc., New York, New York.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.ed. São Paulo: Atlas.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Estratégia de comunicação integrada de marketing*. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall.

Lambin, J. (2000). *Marketing estratégico*. 4.ed. Lisboa: McGraw-Hill, 756 p.

Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38 (July-August), 45-56.

Liu, Y., & Wang, H. (2009). A comparative study on e-learning technologies and products: from the east to the west. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(2), 191- 209.

Lönnqvist, A., & Pirttimäki, V. (2006). The mensurement of business intelligence. *Information Systems Management*, 23(1).

Lesca, H., & Blanco, S. (1998). Théorie et pratique de la Veille stratégique: quelques retours d'expérience. Vers le concept d'Intelligence stratégique collective. *Colloque VSST98 (Veille Stratégique, Scientifique et Technologique)*. Toulouse, 19-23 oct, 1998.

Lesca, H., & Caron, M. (1996). Business Intelligence: creating collective intelligence within the company. *Actes du BIT'96, Business Information Systems - Uncertain futures*. Manchester, GB, 12 p., november 7th, 1996.

Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman.

Mattar, F., & Santos, D. (2003). *Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso*. 2.ed. São Paulo: Atlas.

Maturana, H., & Varela, F. (2003). *De máquinas y seres vivos*. Lumen, Buenos Aires.

Miller, J. (2002). *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1996). *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 3.ed. Upper Sadlle River: Prentice-Hall.

Moreira, A. (2005) *O problema da co-especialização no desenvolvimento colaborativo de novos produtos*. Associação Brasileira de Engenharia da Produção, São Paulo, jan/abr. 2005. Recuperado em Dezembro, 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n1/n1a02.pdf>.

Moreira, B. et al. (2007). *Onde está a inovação no Brasil*. Belo Horizonte: Instituto Inovação, 2007. Recuperado em Dezembro, 2015, de www.institutoinovacao.com.br/downloads/Onde_esta_a_inovacao_no_Brasil.pdf.

Ogden, J. (2002). *Comunicação integrada de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

Oliveira, P., Gonçalves, C., & De Paula, E. (2011). Diretrizes para a condução de uma atividade de inteligência competitiva: uma análise preliminar. *Revista Inteligência Competitiva*, 1(3), 257-272.

Paletta, F. (2013). Brazil - Evolutions in CI and some aspects of a current scenario. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2, 55-61.

Prescott, J., & Miller, S. (2001). *Proven strategies in competitive intelligence: lessons from the trenches*. John Wiley & Sons.

Porter, M. (1997). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus.

Pirttimäki, V. (2002). *Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa suuryrityksissä*. (Master of Science Thesis, Tampere University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Tampere, Finland, 2002).

Reginato, C., & Gracioli, O. (2012). Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento – um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. *Gestão da Produção*, 9(4), 705-716.

Ribault, J., Martinet, B., & Lebidois, D. (1995). *A Gestão das Tecnologias*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Rodrigues, L., & Riccardi, R. (2007). *Inteligência Competitiva: nos negócios e nas organizações*. Maringá: Unicorpore.

Rodrigues, L., & Fernandez, M. (2011). Alinhamento estratégico da tecnologia de informação e inteligência competitiva. *Revista Inteligência Competitiva*, 1(3), 328-344.

Rodrigues, L., Riscarolli, V., & Almeida, M. (2011). Inteligência competitiva no Brasil: um panorama do status e função organizacional. *Revista Inteligência Competitiva*, 1(1), 63-85.

Rothwell, R. (1995). Industrial innovation: success, strategy, trends. In: Dodgson, M.; Rothwell, R. *The handbook of industrial innovation*. Cheltenham: Edward Elgar, 33-53.

Saayman, A., Pienaar, J., Pelsmacker, P., Viviers, W., Cuyvers, L., Muller, M., & Jegers, M. (2008). Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. In: *Aslib Proceedings*, 60(4), 383-411.

Schumpeter, J. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*. 3.ed. São Paulo: Abril Cultural.

Schumpeter, J. (1984). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar.

Schumpeter, J. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural.

Sirmon, D., Hitt, M., Arregle, J., & Campbell, J. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31, 1.386-1.409.

Slater, S., & Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

Swift, R. (2001). *CRM, Customer relationship management: revolucionário marketing de relacionamentos com o cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

Tarapanoff, K. (2001). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

Toledo, G. (1973). *Segmentação de mercado e estratégia de marketing*. (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1973, 87f).

Violin, F. (2003). *Lançamento de novos produtos*. 13 jun. 2003. Recuperado em Dezembro, 2015, de <http://vencer-rs.com.br/portal/decismarketing/dica.asp?t=mkt&r>.

West, C. (2001). *Competitive intelligence*. New York: Palgrave.

Yanaze, M. (2006). *Gestão de marketing: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva.

Zangouinezhad, A., & Moshabaki, A. (2009). The role of structural capital on competitive intelligence. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 262-280.