

**INTELIGÊNCIA COMPARTILHADA:
UMA ANÁLISE ENTRE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E ESTRATÉGIAS DE
COMUNICAÇÃO**

Paula Assis Barbosa ¹

RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar e examinar como a área de inteligência competitiva pode auxiliar nas múltiplas áreas estratégicas da empresa, utilizando a comunicação para compartilhar conhecimento. O artigo está estruturado em três partes, sendo a primeira uma introdução sobre o tema escolhido contextualizando o leitor ao objeto de estudo e sua justificativa. A segunda parte é dedicada a revisão do referencial teórico disponível, levando em consideração literaturas relevantes ao tema, com foco específico em sistematizar o conhecimento científico disponível sobre o conceito de inteligência competitiva e sobre comunicação, abordando rapidamente o conceito de cultura organizacional. Na terceira parte são pontuadas as considerações finais, onde conclui-se que a literatura indica que a hipótese deste estudo se comprova: comunicar o conhecimento de forma efetiva entre as diversas áreas da empresa pode refletir na assertividade das estratégias e aumentar sua competitividade no mercado.

Palavras-chave: Inteligência competitiva. Comunicação. Cultura organizacional. Compartilhamento de informações.

¹ Pós-Graduação Master em Inteligência Competitiva pela BSP Business School São Paulo, formação em Marketing pela Trevisan Escola de Negócios. E-mail: paula.assisb@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Em meados dos anos 50, momentos de turbulência na Europa e no Japão fez com que contribuísse para o surgimento da atividade da chamada “inteligência”. Teve sua origem nos órgãos militares, passando a ser adaptada para ser utilizada pelo Estado. Passados os anos, e com o aprimoramento da atividade, o esforço das organizações em sistematizar e formalizar o monitoramento do ambiente de negócio passou a ser considerado como a atividade da Inteligência Competitiva (GOMES, 2001; MARCIAL, 2006).

Nas últimas décadas, devido aos avanços que trouxe a globalização, as empresas vieram atuando cada vez mais em ambientes competitivos e turbulentos, em uma época em que a informação e o conhecimento se tornaram peças fundamentais para a elaboração de estratégias da empresa em momentos de instabilidade, de incertezas e de mudanças (SILVA, 2006).

Atualmente, a inteligência competitiva (IC) vem sendo utilizada pelas organizações em geral, para auxiliar na tomada de decisão e na construção da vantagem competitiva, para conseguirem destaque nos mercados. Devido a inovação tecnológica, o compartilhamento de informação dissemina-se com rapidez, trazendo a oportunidade de interligar vários ambientes sendo eles internos ou externos e tornar a informação acessível a qualquer público. (SIANES, 2006; MATOS, 2009; VIANA, 2004).

Existem diversos fatores que podem alterar a estrutura das organizações, e por este motivo, processos e decisões também podem ser facilmente alterados. No passado, decisões eram tomadas por aqueles que estavam no topo da hierarquia, já hoje em dia, há decisões que podem ser feitas desde a média gerência até a linha de frente das empresas. (AYUB, 2011, pg. 86).

Quando a informação fica concentrada em um setor, departamento ou pessoa e não é repassada para outras áreas da empresa, gera um grave problema já que a informação não deve ser guardada apenas por silos informacionais. Não se pode ter a comunicação por um período, sobretudo quando se entende que ela é política e faz parte das estratégias do negócio. A informação estratégica quando compartilhada nas empresas de forma eficaz pode aperfeiçoar o processo de decisão, trazer maiores diferenciais competitivos e obter vantagem competitiva (STAREC, 2006; VIANA, 2004).

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E COMUNICAÇÃO

Na literatura, a atividade da inteligência competitiva (IC) pode ser definida como saber usar informações e dados de forma eficiente para a tomada de decisões, através da produção que engloba o planejamento, coleta, análise e a disseminação do conhecimento. O objetivo da atividade é realizar a manutenção ou trazer o aumento da competitividade das organizações, tendo clareza de sua concorrência e agindo antecipadamente com esse conhecimento (FULD, 2007; MARCIAL, 2006).

A partir deste modelo, ainda pode definir a inteligência competitiva como:

[...] um conhecimento contextualmente relevante e oportuno, processado por um conjunto de estratégias utilizadas para captar, avaliar, combinar e utilizar eficazmente informações em decisões e ações necessárias para sua adaptação às mudanças ambientais, tendo em vista o alcance de objetivos preestabelecidos. É uma síntese de conhecimentos com o uso de julgamentos e da intuição e visa à antecipação e à previsão (SIANES, 2006, p. 259).

Gomes (2001) explica alguns conceitos que são essenciais para a atividade de inteligência competitiva, como dados, informações e conhecimento. Podemos visualizar esses três tópicos como sendo uma pirâmide – os dados são a base da pirâmide, e pode ser considerado o bloco maior, e consiste em ter a informação mais básica e pura. Por sua natureza é quantitativo. A informação é o meio da pirâmide, são dados coletados e organizados de forma a agregar o conhecimento de especialistas, sendo útil para a tomada de decisão. Por último, o conhecimento é o topo, a inteligência que possibilita ao executivo tomar a decisão, porque fornece previsões que podem vir causar impactos à organização. Diante dessa inteligência, o executivo deve ter uma resposta ativa.

A informação está presente em todos os ambientes e em todas as atividades humanas, tecnológicas, científicas, culturais, políticas, econômicas e outros. São informações que vêm de ambientes variados que devem ser recuperadas, categorizadas, ordenadas, processadas, estudadas e difundidas pela empresa em um tempo cada vez menor (STAREC, 2006).

A elaboração dessas informações e conhecimento pode ser realizada através da retirada de dados de diversas fontes, como por exemplo, relatórios publicados, imprensa especializada, força de vendas, fornecedores ou clientes, entre outros. A inteligência competitiva tem a função de gerar resultado por meio da análise desses dados e informações coletados em ambientes competitivos e fornecer um alto valor agregado para a tomada de decisões, para acumular o máximo de entendimento sobre a dinâmica do mercado, e

disseminar recomendações por considerar eventos futuros e não somente decisões passadas (ROEDEL, 2006; GOMES, 1995; PORTER, 2004).

A maior parte das empresas trabalham com grande quantidade de dados brutos, pequena quantidade de informações com valor agregado e com pouca inteligência competitiva para a tomada de decisão. Reter grande número de informações não é mais o necessário, o diferencial é selecionar e analisar esse excesso de informações, transformando-as em inteligência. Essa tarefa deve ser feita aos poucos, ao longo do tempo, e também deve contar com um sistema de inteligência competitiva (mecanismo para organização de dados), para que gerem resultados eficientes frente a concorrência (GOMES, 1995; PORTER, 2004).

2.1 Ciclo da inteligência competitiva

A inteligência competitiva (IC) é um processo contínuo e interativo que tem como objetivo coletar, analisar e disseminar informações relevantes, precisas e oportunas para a tomada de decisão nos negócios (LODI, 2006). Esse processo pode ser chamado de “Ciclo da Inteligência Competitiva” e será descrito melhor nos parágrafos a seguir.

A primeira etapa do ciclo é a identificação das necessidades. Lodi (2006) afirma que essa etapa deve ser conduzida por meio de entrevistas com os tomadores de decisões, o que permite priorizar o processo e otimizar o uso dos recursos disponíveis no sistema de IC. Para Gomes e Braga (2006), essa etapa é considerada a mais importante do ciclo, pois serão identificadas quais são as necessidades da informação que os tomadores de decisão têm. Os autores ainda sugerem perguntas que podem ajudar a identificar essas necessidades, como: “quais decisões precisam ser tomadas?”, “o que vocês precisam saber?” e “por que precisam saber disso?”.

A segunda etapa é a coleta de dados. Essa etapa irá identificar quais são as fontes de informação que se tornam mais relevantes para as necessidades identificadas anteriormente, o que implica em perceber o valor das informações não estruturadas para a tomada de decisão. Na coleta de dados é possível perceber que por vezes a necessidade de coletar os dados com urgência, pode gerar a falta de confiabilidade (LODI, 2006; GOMES; BRAGA, 2006).

A terceira etapa é a análise das informações. Gomes (2001) afirma que essa área deveria ser denominada de “gerador de inteligência”, é neste momento que o analista transforma as informações coletadas em análise de alta qualidade. Para que a análise tenha

resultado, é preciso ter o objetivo definido para que a tomada de decisão seja precisa. É por este motivo que a primeira etapa deste ciclo é considerada tão importante.

A última etapa é a disseminação, que envolve a entrega da informação analisada, ou seja, o conhecimento entregue àqueles que são responsáveis pela tomada de decisão, fechando o ciclo. Aqui será preciso definir os mecanismos de distribuição, definir a linguagem adequada para o público que irá receber o produto do sistema e definir a frequência do envio (GOMES, 2001).

2.2 A Informação como Estratégia

Roedel (2006) afirma que nos últimos tempos, a informação analisada tem tido grande relevância para o mercado, devido a sua utilização para impulsionar novas vantagens competitivas. Para Gomes e Braga (2006),

A inteligência competitiva assume um papel estratégico importante dentro do processo de obtenção, pela organização, de um conhecimento contínuo, e cada vez mais preciso, de seu ambiente de negócio, que é composto de variáveis de natureza política, social, econômica e tecnológica.

Considerada como importante fonte de vantagem competitiva, a informação formal ou informal assume o papel de elemento essencial para a composição de estratégias para as empresas. Antes, preço e qualidade eram os pontos considerados como os principais diferenciais competitivos, porém atualmente diferencial competitivo é ter um acesso rápido ou até mesmo imediato a informações estratégicas para a tomada de decisão (ROEDEL, 2006; STAREC, 2006).

Rodrigues e Fernandez (2011) afirmam que ao observar comportamentos ou fenômenos como tendências, as empresas que aplicarem o conceito de inteligência competitiva terão de modo antecipado o preparo adequado para se adaptar aos novos padrões solicitados pelas novas tendências. Os autores ainda salientam que o objetivo final da inteligência competitiva não é apontar tendências, mas sim “prever” o que pode se tornar a vir ser tendência, em um futuro próximo, criando antecipadamente estratégias para adaptações necessárias.

Sendo assim, a área de inteligência competitiva se torna um elemento primordial de sucesso para a criação e fortalecimento da vantagem competitiva, e para a aquisição de uma

performance superior pelas empresas quando se trata de produção de valor econômico (LODI, 2006).

2.3 Inteligência Competitiva e o Compartilhamento da Informação

A inteligência competitiva, ao ser introduzida nas empresas como parte de uma estratégia competitiva, auxilia no monitoramento contínuo do ambiente externo, gerando maior agilidade no levantamento de informações necessárias para a elaboração e definição de planos estratégicos. A criação de um sistema de IC pode trazer maior competitividade ao negócio se comunicar as informações com foco nas atividades de fornecedores, clientes, mercado e concorrentes com o objetivo de trazer um direcionamento estratégico e decisões em tempo real (ROEDEL, 2006; GOMES, 2001).

As empresas devem procurar alcançar resultados, através de práticas da inteligência competitiva, que reflitam no aumento da assertividade da tomada de decisão. Essa tomada de decisão se registra no alcance dos objetivos que a empresa firmou, na redução dos riscos e no aumento das oportunidades (informação verbal)².

Diante deste cenário, a comunicação vem para auxiliar a inteligência competitiva, desempenhando o papel de ferramenta estratégica de gestão para a circulação de conteúdo. A comunicação deve ser reconhecida como um processo amplo, que se alia fortemente a estratégia e não restringe a setores específicos da organização (CARDOSO, 2006; FREIRE, 2006). É correto que não temos a comunicação sem o elemento informação, a informação é a comunicação em potencial, quando se compreende a sua habilidade de ser estocada, armazenada e reconvertida em outra situação (MARTINO, 2013). Desta forma, é possível afirmar que:

A organização só se beneficia como um todo quando o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado e alavancado, ou seja, quando existem efetivos fluxos de conhecimento. Fluxos de conhecimento são canais de rede de comunicação que facilitam a rápida difusão de conhecimentos (GROTTO, 2005, p. 106).

Grotto (2005, p. 113) ainda cita que “as organizações precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado, a fim de que possam usar, de forma mais efetiva, o saber existente dentro da organização”.

² Entrevista fornecida por Armelle Decaup para a Revista Inteligência Competitiva, em São Paulo, em julho/setembro de 2012.

A tecnologia atua como um fator fundamental para essa disseminação do conhecimento, pois desenvolve técnicas e métodos que irão propiciar na captação, estruturação e disseminação do conhecimento gerado, que anteriormente estava desestruturado e disperso dentro da empresa e, por vezes, restrito a poucas pessoas. Não é a capacidade da tecnologia em si que irá se tornar fator fundamental, mas a forma como a tecnologia é utilizada pelas pessoas com a finalidade de tornar o uso da rede como propiciadora do conhecimento (PEREIRA, 2005).

Sendo assim, se torna necessário adotar um sistema de informações em rede *online*, para dispor as informações formais ou informais de modo que apoiem a análise do ambiente externo, o levantamento de cenários, a formulação de estratégias e o devido monitoramento de fatores decisivos. À medida que as redes favorecem a circulação da informação, a aprendizagem se torna relevante para a criação de estratégias e outras ações que tem como objetivo aumentar a competitividade da empresa (ROEDEL, 2006).

O fato do fluxo de informações funcionarem em rede faz com que o conhecimento chegue a todos os destinatários e não apenas a um fluxo hierárquico. Quando as informações são disponibilizadas desta forma oferece a oportunidade de sua utilização na estratégia empresarial, ofertando conhecimento e inteligência e mobilizando equipes especializadas para a promoção e construção da estratégia (ROEDEL, 2006).

A comunicação deve servir de apoio para a elaboração de um modelo de gestão, que levará as empresas a enfrentarem maiores desafios competitivos. A comunicação sem o compromisso estratégico dificilmente conseguirá se firmar em um cenário competitivo, correndo sério risco de se tornar irrelevante e trazer pouco valor para a estratégia global da empresa. A falta de comunicação representa a perda de competitividade no mercado, de produtividade e de qualidade, e deve ser vista como função estratégica de resultados (CARDOSO, 2006; MATOS, 2009).

2.3 Barreiras na comunicação do conhecimento

Starec (2006, p. 52) descreve algumas barreiras que podem ser encontradas no processo de comunicação do conhecimento, quando traz em seus estudos uma adaptação do modelo “Mandala da informação”. Esse modelo é baseado em um mapa que serve como uma

metáfora para auxiliar na visualização e formação de uma nova dimensão organizacional da informação.

A primeira barreira destacada por Starec é a má comunicação. O autor argumenta que em sua visão, não existe a falta de comunicação dentro das empresas, o que ocorre é a má comunicação quando uma linguagem que deveria ser única para todos, não é. A mensagem interna deve ser clara, objetiva e transparente e o grande problema é que nas empresas, por vezes, isso não ocorre o que acaba tornando a comunicação sem eficácia.

Para Starec a segunda barreira é a cultura organizacional. O autor afirma que o conhecimento estratégico faz com que as pessoas tenham comportamentos estratégicos, e que essa deveria ser uma regra básica. Porém, esse conceito apresenta grandes dificuldades de ser implementados dentro da empresa. A empresa deve respaldar o fluxo organizacional, e a comunicação deve ser constantemente incentivada.

A terceira e mais complicada barreira é a falta de competência. Starec cita que a falta do comprometimento das pessoas dentro das empresas faz com que as chances de se atingir objetivos estratégicos diminuam. A informação e a comunicação são frutos do homem, sem o humano esses dois pontos não existem, e por isso, a competência humana deve ser valorizada. Essa barreira ocorre devido a inabilidade de adequar cargos e funções às competências presentes na organização.

A dependência tecnológica é a última barreira citada por Starec. O autor afirma que a empresa deve criar estratégias para que a informação possa fluir por todas as áreas envolvidas. Dentro das empresas não pode haver concentração de informação e conhecimento, esses devem circular dinamicamente e livremente pela organização. Assim, a tecnologia aparece como uma ferramenta de apoio, para fazer com que essa estratégia de comunicação da informação aconteça.

2.4 Comunicação da Informação e Cultura

Ao longo deste capítulo, foi possível observar que tornar o conhecimento gerado pela inteligência competitiva em algo que deve ser comunicado e compartilhado, afeta diretamente a cultura da empresa.

Em seus estudos, Marta Sianes (2006), identificou que para haver sucesso em um programa de inteligência competitiva é necessário desenvolver uma cultura, que permita a

troca de informações, onde se torna fundamental disponibilizar canais de comunicação para a disseminação da informação tratada. A autora cita que apenas pessoas têm o poder de gerar o conhecimento, porém grande parte das pessoas que possuem essa capacidade relutam em compartilhar as informações obtidas.

Sianes acredita que as empresas demandam desenvolver uma cultura de compartilhamento. É essencial reconhecer o comportamento informacional da empresa, e verificar as possíveis barreiras na comunicação e encontrar formas de superá-las.

A autora ainda afirma que compartilhar o conhecimento gerado internamente pelas empresas devem fluir livremente dentro das empresas para gerar uma inteligência distribuída. Porém, é indispensável haver precaução, evitar fugas ou vazamento de informações estratégicas, criar mecanismos gerenciais de tratamento diferenciados para conhecimentos de alto valor agregado (SIANES, 2006).

3 CONCLUSÃO

No decorrer deste trabalho, foi possível perceber que a cada etapa concluída, a importância de pensar na comunicação aliada a área de inteligência competitiva, cada vez mais se solidificava, principalmente no quesito estratégico.

Considerando o objetivo de identificar e examinar como a área de inteligência competitiva pode auxiliar múltiplas áreas estratégicas da empresa utilizando a comunicação para compartilhar conhecimento, foi possível evidenciar que o objetivo proposto foi atingido. Os objetivos específicos, assim como o geral, também foram alcançados: sistematizar o conhecimento científico disponível sobre o conceito de inteligência competitiva, sistematizar o conhecimento científico disponível sobre comunicação, identificar e examinar através de entrevistas como o compartilhamento de informações da área de inteligência competitiva pode auxiliar as empresas, e estruturar discussão sobre os conceitos e os resultados obtidos através da pesquisa.

Com base na revisão literária realizada por este artigo, pode-se perceber que a área da inteligência competitiva tem grande potencial em auxiliar diversas áreas da empresa, e assim contribuir com diferencial competitivo da marca e aumentar a rentabilidade da empresa.

Pode-se afirmar que a comunicação se torna parte fundamental para a divulgação de materiais que são gerados pela área da inteligência competitiva, e que essa atividade pode gerar maior interação entre as áreas da empresa. Nessa questão, Roedel (2006, p. 68) afirma que:

Ao introduzir os conceitos de inteligência competitiva para a realização de um monitoramento contínuo e dinâmico do ambiente externo, os processos de planejamento adquirem maior agilidade e atualidade no levantamento de informações necessárias à definição de estratégias.

Quando isso ocorre, as empresas têm maior dinamismo e administram melhor o compartilhamento das informações.

Áreas como marketing e vendas são as que demandam e recebem materiais da IC. Essas áreas ao longo do tempo têm alcançado (tido) privilégios com relação a obtenção do conhecimento da inteligência, como já aponta Lodi (2006) quando afirma “os principais usuários da inteligência competitiva nas empresas têm sido tradicionalmente as áreas de marketing-vendas e de planejamento estratégico”.

Gomes e Braga (2006, p. 119) defendem que o profissional de inteligência competitiva pode auxiliar mais do que essas duas áreas especificamente, devem ampliar o suporte as áreas da empresa como um todo, e se tornar essencial para sustentação da vantagem competitiva:

[...] os profissionais da área de inteligência competitiva devem ser capazes de apoiar o planejamento estratégico da organização na identificação de mercados potenciais, no desenvolvimento de novos produtos, no planejamento de fusões e aquisições, nas antecipações de mudanças no setor e nas estratégias dos concorrentes, na identificação de novos e potenciais concorrentes, em descobrir parceiros potenciais e na identificação de forças e fraquezas do concorrente.

Pereira (2005, p. 159) ainda contribui em sua afirmativa de que “informação e conhecimento são elementos-chave da nova gestão empresarial, cabe aos gerentes e dirigentes das organizações a busca por formas mais eficazes de obtê-los e disponibilizá-los”.

Outro ponto que se destaca é a falta de um plano estratégico para o compartilhamento gerado pela inteligência competitiva com as diversas áreas das empresas. Roedel (2006) destaca que a diversidade da informação impossibilita que pessoas da empresa adquiram e tenham o domínio do conhecimento necessário de forma individualizada, por isso a importância de um planejamento para a comunicação. No entanto:

A velocidade da informação faz com que a criação, circulação e obsolescência do conhecimento ocorram cada vez mais rapidamente, requerendo que a aquisição de conhecimento seja, fundamentalmente, um processo compartilhado entre os indivíduos e deles com a organização, o que está diretamente associado a uma cultura corporativa favorável. (ROEDEL, 2006, p. 74).

De acordo com as questões aqui levantadas e expostas, pode-se concluir que as entrevistas indicam que a hipótese deste estudo se comprova: comunicar o conhecimento de forma efetiva entre as diversas áreas da empresa pode refletir na assertividade das estratégias e aumentar sua competitividade no mercado. A inteligência competitiva é considerada essencial na tomada de decisão e a comunicação se torna forte aliada, pois viabiliza o compartilhamento de informações entre diversas áreas estratégicas e proporciona maior troca de conhecimento.

**SHARED INTELLIGENCE :
AN ANALYSIS BETWEEN COMPETITIVE INTELLIGENCE AND
COMMUNICATION STRATEGIES**

ABSTRACT

This study aims to identify and examine how the competitive intelligence community can assist in many strategic areas of the company, using communication to share knowledge. The article is structured in three parts, the first being an introduction to the theme chosen contextualizing the reader to the study object and its justification. The second part is devoted to review of the available theoretical framework, taking into account relevant literature to the subject, with specific focus on the systematic scientific knowledge about the concept of competitive intelligence and on communication, quickly addressing the concept of organizational culture. In the third part are scored the final considerations, where it is concluded that the literature indicates that the hypothesis of this study is proved: communicate knowledge effectively between different areas of the company can reflect on assertiveness strategies and increase their market competitiveness.

Keywords: Competitive intelligence, communication, organizational culture, information sharing.

REFERÊNCIAS

- AYUB, Gustavo G. **Integração de dados para a inteligência empresarial em tempo real**. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Computação e Sistemas Digitais. São Paulo, 2011.
- DECAUP, Armelle. A essência de um trabalho de Inteligência é a análise. **Revista Inteligência Competitiva**. São Paulo, v. 2, n. 3, p. 22-25, jul./set. 2012. [Entrevista].
- FREIRE, Isa Maria. **Barreiras na comunicação da informação**. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org). *Gestão Estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 33-46.
- FULD, Leonard M. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GOMES, Elisabeth. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Construção de um sistema de inteligência competitiva**. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org). *Gestão Estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 111-123.
- GROTTO, Daniela. **O compartilhamento do conhecimento nas organizações**. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord). *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2005. p 106-119.
- LODI, Carlos Felipe G. **Planejamento por cenários e inteligência competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes**. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org). *Gestão Estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 124-142.
- MARCIAL, Elaine. **O perfil do profissional de Inteligência Competitiva e o futuro dessa atividade no Brasil**. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org). *Gestão Estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 242-254.
- MARTINO, Luiz C. **De qual comunicação estamos falando?** In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, LUIZ C.; FRANÇA, VERA V. (Org). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. p. 11-39
- MATOS, Gustavo G. **Comunicação empresarial sem complicações: como facilitar a comunicação nas empresas, pela via da cultura e do diálogo**. 2 ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole, 2009.

PEREIRA, Rita de Cássia F. **As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento.** In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord). Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2005. p 156-171.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROEDEL, Daniel. **Estratégia e Inteligência Competitiva.** In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org). Gestão Estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 67-86.

SIANES, Marta. **Compartilhar ou proteger conhecimentos?** Grande desafio no comportamento informacional das organizações. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org). Gestão Estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 255-270.

SILVA, Anielson Barbosa. **A gestão de sistemas organizacionais em ambientes turbulentos.** In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org). Gestão Estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 195-210.

STAREC, Claudio. **A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações.** In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org). Gestão Estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 47-64.

STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. (Org). **Gestão Estratégica da informação e inteligência competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.

VIANA, Francisco. **Comunicação Empresarial de A a Z: temas úteis para o cotidiano e o planejamento estratégico.** São Paulo, CLA Editora, 2004.

WEBGRÁFIA

CARDOSO, Onésio O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública.** n. 40, p. 1123 - 44, nov./dez. 2006 - ISSN: 0034-7612. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>

RODRIGUES, Leonel C.; FERNANDEZ, Marcelo J. Alinhamento estratégico da tecnologia de informação e inteligência competitiva. **Revista Inteligência Competitiva.** São Paulo, v. 1, n. 3, p. 328-344, out./dez. 2011 - ISSN: 2236-210X. Disponível em: <<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/20/40>>. Acesso em: 3 jun. 2014.