

# **Inteligência Competitiva Aplicada à Pesquisa: Uma Abordagem aos Motores não Tradicionais de Busca na Internet para Análise de Governança Corporativa**

**FABRÍCIO DE QUEIROZ MACÊDO**

Professor da Universidade Federal de Roraima  
Mestrando em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP  
E-mail: fqmacedo@usp.br

**FRANCISCO TAVARES FILHO**

Professor da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte  
Mestrando em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP  
E-mail: ftavares@usp.br

“O que sabemos é uma gota,  
o que ignoramos é um oceano”.  
*(Isaac Newton.*

## **1 Introdução**

As coisas evoluem e só nos damos conta disso quando percebemos que é impossível viver sem coisas que há uma década simplesmente não existiam. Nesse processo de evolução, a informação se transformou na chave para o sucesso neste novo milênio.

Não é preciso voltar muito no tempo. Até pouco tempo atrás, quando alguém queria encontrar uma informação importante, recorria invariavelmente a uma enciclopédia de papel e pesquisava o termo desejado. As limitações desse sistema eram várias: preço da enciclopédia, dificuldade no manuseio, número limitado de termos, atualização pouco eficiente, entre outros.

Esse tempo passou. Hoje, quem deseja obter informações sobre qualquer assunto não tem dúvida e recorre à grande fonte de informação atual: a Internet.

Por isso, “Na sociedade do conhecimento, caracterizada pela hiper-competição e pela hiper-informação, torna-se necessária à adoção de estratégias que permitam a manutenção das vantagens competitivas sustentáveis” (ARAÚJO *et al*, 200?, p. 1). Logo, a maximização do uso da internet vem se transformando numa poderosa ferramenta de inteligência competitiva para acesso ao mundo do conhecimento internacionalizado.

Nesse contexto, o presente trabalho objetiva abordar brevemente a Inteligência Competitiva aplicada ao uso da Internet para acesso à informação sobre Governança Corporativa e, de forma específica apresentar e discutir, em termos práticos, alguns motores

não tradicionais de busca na Internet como meio de maximização da relação tempo/amplitude da pesquisa.

Para fundamentação teórica do estudo, o trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica (fontes secundárias), pois teve como base contribuições teóricas abordando assuntos relacionados à inteligência competitiva, governança corporativa e alguns motores de busca na internet. Nesse sentido, Martins (2003, p. 35) ensina que a pesquisa bibliográfica “Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto”.

Por outro lado, o estudo reproduz uma demonstração empírica de uma pesquisa sobre o tema Governança Corporativa (ou *Corporate Governance*) usando os motores não tradicionais de busca na Internet (Kartoo, TouchGraph e Grokker), objetivando discutir o potencial dessas ferramentas.

## 2 Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva é um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2005). Pode-se dizer, ainda, que inteligência competitiva é um processo sistemático que converte informações em conhecimento estratégico para tomada de decisão.

Nesse contexto, Quoniam (2005) diz que a Inteligência Competitiva é um “Sistema de informação operacional que é usado para alimentar o conhecimento tácito e/ou explícito dos tomadores de decisões para tomada de decisão estratégica”.

Esse processo informacional é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macroambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação.

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

“Assim, é que através do processo de inteligência competitiva a organização pode contar com informações e conhecimentos, ordenando-os de forma a fazer sentido,

disponibilizando-os para toda a empresa, proporcionando novos arranjos e outras conclusões” (COSTA E SILVA, 2004, p. 3).

O processo de Inteligência Competitiva tem sua origem nos métodos utilizados pelos órgãos de Inteligência governamentais, que visavam basicamente identificar e avaliar informações ligadas à Defesa Nacional. Essas ferramentas foram adaptadas à realidade empresarial e à nova ordem mundial, sendo incorporadas a esse processo informacional as técnicas utilizadas: (1) pela Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento de informações formais; (2) pela Tecnologia da Informação, dando ênfase às suas ferramentas de gerenciamento de redes e informações e às ferramentas de mineração de dados; e (3) pela Administração, representada por suas áreas de estratégia, marketing e gestão. No presente artigo iremos recorrer à Inteligência Competitiva como uma ferramenta que irá auxiliar no processo de mapeamento de uma pesquisa utilizando a grande rede (Internet).

Observa-se que a Inteligência Competitiva não exige o conhecimento e o uso de técnicas sofisticadas, ou o desenvolvimento de novas habilidades que já não estejam disponíveis. De fato, ela está focalizada nas competências, habilidades e técnicas já existentes, mas em uma direção e propósito que, estes sim, são novos para maioria dos pesquisadores. Como será demonstrado no Item 4 sobre motores não-tradicionais de busca na internet, os aplicativos a serem utilizados são de livre acesso e disponíveis gratuitamente.

Segundo Kira Tarapanoff (2001), na sociedade da informação, a hegemonia econômica e social é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação. É nesse sentido que se devem promover novas ferramentas de pesquisas, que visem facilitar a manipulação de grandes massas de dados, que assegurem sua interpretação com o mínimo de esforço possível.

Por isso, a ferramenta Inteligência Competitiva estimula uma nova cultura gerencial que dá à informação seu devido valor.

“As metodologias de Inteligência Competitiva podem permitir, por aproximações sucessivas, o entendimento das correlações e interpretação de volumosas massas de dados provenientes de diferentes fontes de informação” (CANORGIA *et al*, 2004, p. 5). Por sua vez, conferem ao pesquisador maior agilidade no reconhecimento da amplitude do campo de estudo ao qual este adentrou, observando o objeto de pesquisa por diferentes ângulos e perspectivas, conforme exposto no item 4, que irá permitir também uma atividade de prospecção para identificação de novos nichos de oportunidades após análise dos relatórios gerados pelos motores de busca abordados neste estudo.

### 3 Aspectos Gerais sobre Governança Corporativa

Governança Corporativa pode ser definida como o esforço contínuo em alinhar os objetivos da administração das empresas aos interesses dos acionistas. Isso envolve as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, o Conselho de Administração, a Diretoria, uma Auditoria Independente e até mesmo um Conselho Fiscal. A boa governança corporativa permite uma administração ainda melhor e a monitoração da direção executiva da empresa (BOVESPA, 2005).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2005), conceitua governança corporativa como sendo “o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal”. Por conseguinte, o IBGC ressalta que as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Hitt, Ireland e Hoskisson (1999, p. 353) expressam a definição de governança corporativa da seguinte forma: “Governança corporativa é uma relação entre os *stakeholders* a qual é usada para determinar e controlar o desempenho e a direção estratégica das organizações.”<sup>1</sup>

Adicionalmente, esses autores comentam que a governança corporativa pode ser tida como os meios usados nas corporações para estabelecer o equilíbrio entre os proprietários da empresa e os gerentes de alto nível, cujos interesses podem ser conflitantes.

Santos (2004, p. 20) sintetiza a definição de Governança Corporativa como:

a capacidade de controlar o comportamento dos agentes de uma organização, de modo a fazer que os seus recursos (=recursos dessa organização) sejam mobilizados e aplicados de forma eficaz e eficiente e sob níveis de risco adequados para o cumprimento da missão e dos objetivos requeridos pelos acionistas e outros participantes relevantes.

Por conseguinte, a estrutura da governança especifica a atribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa e detalha as regras e procedimentos para tomada de decisões no que se refere a assuntos corporativos. Portanto, segundo Yamamoto e Prado (2003), a Governança Corporativa é o campo da economia que investiga como empresas podem se tornar mais eficientes por usar a estrutura institucional como os contratos, estrutura organizacional e leis.

Em face dessas definições e de acordo com Cerda (2000 *apud* RIBEIRO NETO e FAMÁ, 2004), pode-se dizer que um sistema de governança corporativa possui dois objetivos essenciais:

---

<sup>1</sup> “*Corporate governance* is a relationship among stakeholders that is used to determine and control the strategic direction and performance of organizations.” (grifo original).

1. Prover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa, visando a maximização de valor;
2. Estabelecer responsabilidades e outros tipos de salva-guardas para evitar que os gestores promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento aos acionistas e demais partes interessadas.

Portanto, pode-se dizer que a Governança Corporativa está relacionada às melhores formas de se reduzir os problemas de agência<sup>2</sup> numa corporação, buscando sempre alinhar os interesses dos agentes (gestores) aos interesses dos principais (acionistas), de modo a minimizar os custos derivados desse problema. Todavia, o *approach* da Governança Corporativa é bem mais amplo, pois também existe a abordagem dos *stakeholders*<sup>3</sup> e de outros provedores de fundos da firma que vai além da relação principal-agente.

Não obstante, a empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras (princípios básicos) transparência, prestação de contas (accountability) e equidade (BOVESPA, 2005).

Segundo a Revista Disclosure das Informações Financeiras (Set./2003), os principais pontos preconizados pela maioria dos mercados que adotaram os princípios de governança corporativa (*corporate governance*) podem ser resumidos como segue:

- Melhorar a divulgação das informações da sociedade;
- Análise das informações da sociedade por empresas de auditoria independentes;
- Aumentar os poderes do conselho de administração sobre os altos executivos da sociedade;
- Nomeação de conselheiros não vinculados aos altos executivos.

Porém, a adoção de práticas de governança corporativa não se dá de forma igual em todos os mercados e países, haja vista serem influenciadas por leis, organização institucional e funcionamento do mercado, poder regulatório/fiscalizador das bolsas de valores, cultura local etc. Entretanto, apesar das diferenças, preservam-se os pontos centrais da “Governança Corporativa” acima citados.

Por conseguinte, geralmente os estudos da área destacam dois modelos de governança corporativa (YAMAMOTO e PRADO, 2003):

- a) o modelo anglo-americano; e

---

<sup>2</sup> Os problemas de agência surgem do relacionamento entre principal e agente, onde o primeiro contrata o segundo para a execução de algum tipo de serviço. Se cada um deles busca maximizar sua utilidade, as ações do agente (gestores) nem sempre atendem aos interesses do principal (acionistas), gerando então os conflitos de agência nas companhias.

<sup>3</sup> *Stakeholders* (Partes interessadas): Indivíduos ou entidades que assumam algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da sociedade. São elas, além dos acionistas, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros.

- b) o modelo germânico-japonês.

O modelo anglo-americano de governança corporativa é baseado no mercado de capitais, ao passo que o modelo germânico-japonês é fundamentado em investidores de longo prazo. Entretanto, existe uma tendência mundial de convergência entre os dois modelos, pois é consenso entre os agentes que a governança corporativa é muito importante para a credibilidade e o crescimento econômico das empresas e de países, independentemente do modelo a ser adotado.

Em face dessas considerações, pode-se dizer que uma boa governança corporativa torna os negócios empresariais mais seguros e menos expostos a riscos externos ou de gestão, reforça competências para enfrentar níveis de complexidades renovados, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses e, ao contribuir para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores.

#### **4 Motores não Tradicionais de Busca na Internet**

Diversas são as formas de pesquisa de informações na Internet, destacando-se alguns motores de busca mais populares, tais como Altavista, Cadê, Google, Radix, Yahoo etc. Porém, esses motores de busca tradicionais não conseguem dar um retorno da pesquisa requerida de forma abrangente e “limpa”, não sendo capazes de apresentar uma visão geral do tema abordado pelo pesquisador.

Contudo, existem algumas opções mais eficazes à disposição do pesquisador, adequadas as suas exigências e apropriadas para fornecerem resultados mais satisfatórios quando comparados aos resultados tradicionais. Dentre essas opções de busca não tradicionais na Internet, o presente trabalho faz um destaque as seguintes:

- a) Kartoo ([www.kartoo.com](http://www.kartoo.com));
- b) TouchGraph GoogleBrowser ([www.touchgraph.com](http://www.touchgraph.com)); e
- c) Grokker ([www.grokker.com](http://www.grokker.com)).

Por conseguinte, uma das grandes vantagens destes motores de busca é o *layout* da visualização da informação requerida pelo pesquisador, o que permite uma visão geral e bem mais abrangente do tema pesquisado e dos assuntos relacionados, de uma maneira mais rápida e prática. Logo, uma grande quantidade de dados é condensada numa simples visualização. Aqui vale o ditado popular de que “uma imagem vale mais do que mil palavras”, o que resume bem a idéia das ferramentas de pesquisa tratadas neste estudo.

A seguir, será reproduzida uma demonstração empírica de uma pesquisa sobre o tema Governança Corporativa (ou *Corporate Governance*) usando os motores não tradicionais de busca na Internet, objetivando discutir o potencial dessas ferramentas.



- Código das melhores práticas;
- Relações com investidores;
- Estratégia;
- Brasil etc

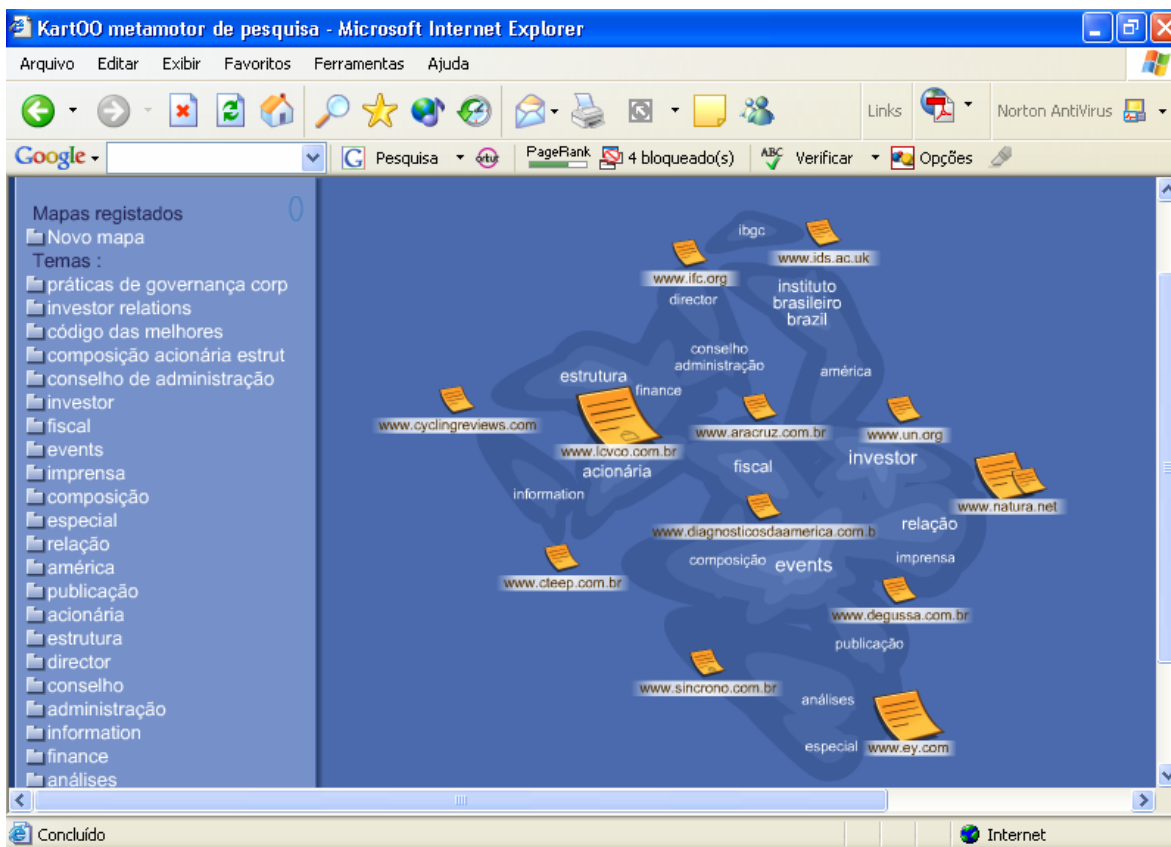
Assim, através de uma análise visual dos temas no mapa 1 (figura nº 1), pode-se inferir alguns comentários, tais como: a Governança Corporativa está fortemente ligada a prática empresarial e, tendo em vista o ícone do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC ([www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)) aparecer em destaque no mapa, isso demonstra a sua importância relativa ao tema da pesquisa, pois esse órgão é uma entidade não governamental que promove as boas práticas de governança corporativa no Brasil. Por outro lado, quando o pesquisador coloca o mouse sobre o ícone do IBGC, uma breve descrição do conteúdo da página subjacente é apresentado, possibilitando uma rápida visão do referido conteúdo sem ter que entrar no *site*, o que consumiria um tempo considerável de pesquisa.

Ressalta-se que o IBGC é o único órgão de divulgação e promoção das práticas de governança corporativa na América Latina, estando sediado no Brasil; isso confirma a sua posição de destaque na presente pesquisa, bem como a posição do Brasil na busca de melhores práticas de governança corporativa.

Os desenhos constantes na figura, em forma de pequenos vales sombreados, demonstram o relacionamento entre os *sites* identificados, que por sua vez estão relacionados com os temas acima descritos. Essas características fornecem ao pesquisador uma rápida visão do tema pesquisado e dos *sites* associados, sem necessidade de acessar as páginas *web* destes.

Por sua vez, a figura nº 2, a seguir, apresenta a continuação dos resultados da pesquisa utilizando a palavra-chave “governanca corporativa”.

## **Figura nº 2 – Resultado da Pesquisa Kartoo sobre Governança Corporativa (mapa 2)**



Fonte: Imagem gerada pelo aplicativo Kartoo (22/11/2005).

O mapa seguinte<sup>4</sup> (figura nº 2) demonstra uma nova relação de temas (à esquerda) que demonstram vários aspectos novos para o problema de pesquisa.

Deve-se observar que esse tipo de pesquisa, onde os resultados vêm indexados por temas, possibilita ao pesquisador uma visão bem mais abrangente dos temas centrais que envolvem o objeto de pesquisa, sem necessidade de adentrar nas páginas (endereço *web*) de cada *site*. Isso possibilita uma pré-concepção da abrangência e dos pontos importantes da pesquisa.

Conseqüentemente, assim como os mapas 1 e 2, existem outros mapas a serem analisados; porém a forma de compreensão é a mesma.

## 4.2 TouchGraph GoogleBrowser

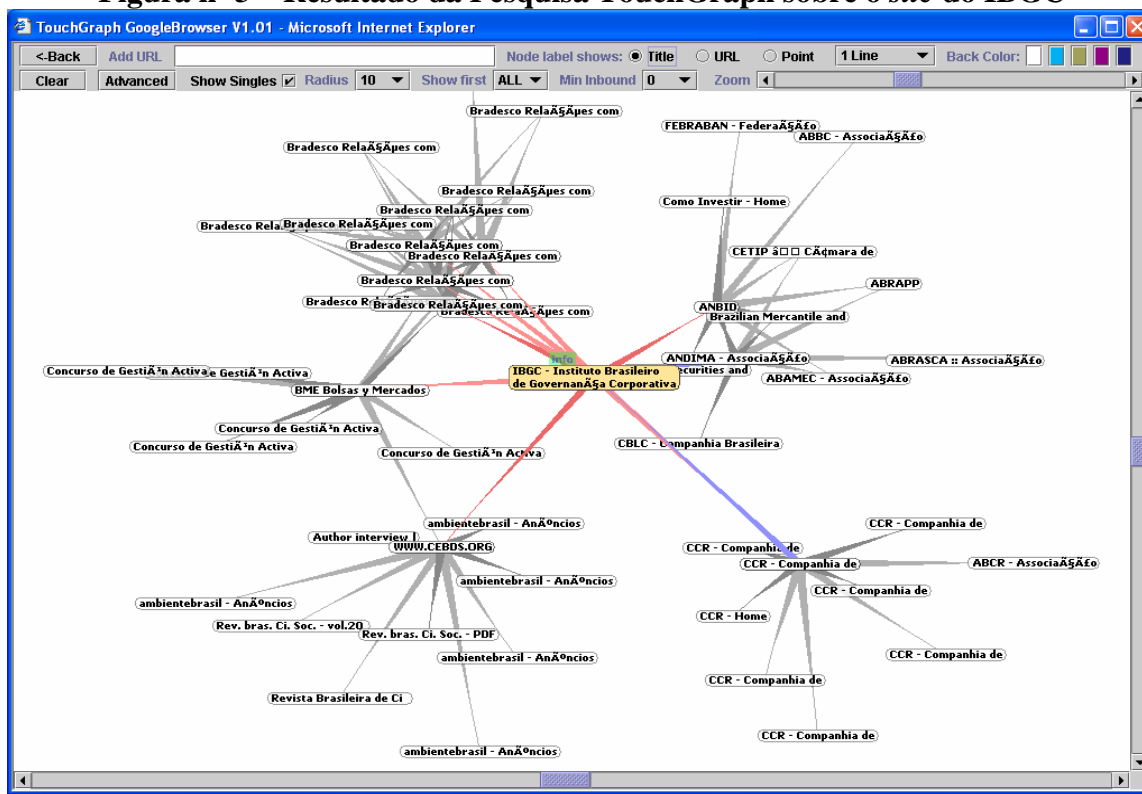
O **TouchGraph GoogleBrowser** é uma aplicação do TouchGraph que permite visualizar as relações entre *sites* usados pelo Google. O TouchGraph é, segundo a expressão de alguns usuários, um verdadeiro “olhômetro”.

<sup>4</sup> Como não é possível visualizar todos os ícones num único mapa, o Kartoo os divide em vários mapas, que podem ser visualizados um de cada vez através de um comando localizado no canto inferior direito da ferramenta.

Através do uso do TouchGraph GoogleBrowser é possível visualizar todos os *links* existentes entre o *site* de interesse do pesquisador e outros que possuem algum tipo de relacionamento com este, possibilitando sua análise sem necessidade de acessá-lo, bastando apenas digitar o seu endereço *web* no TouchGraph. Em outras palavras, essa ferramenta demonstra todas as relações existentes entre o *site* de interesse com outras prováveis fontes de pesquisa, podendo demonstrar certos relacionamentos que não seriam possíveis visualizar com as ferramentas tradicionais de busca (Exemplo: Google, Yahoo etc.).

Visando exemplificar o uso da ferramenta, será analisado o *site* do IBGC (www.ibgc.org.br) para se tentar vislumbrar algo de novo na pesquisa além do conhecido.

**Figura nº 3 – Resultado da Pesquisa TouchGraph sobre o *site* do IBGC**



Fonte: Imagem gerada pelo aplicativo TouchGraph (22/11/2005).

A figura nº 3 acima demonstra (ao centro) em destaque o IBGC, sendo que este possui várias ramificações (links) com instituições que tratam das relações com investidores, com associações de investidores, entre outras, a exemplo da Abrasca, Abramec, Andima etc.

Tais *links* podem levar o pesquisador a buscar caminhos alternativos de pesquisa, que até então talvez não tivesse visualizado. Assim, o TouchGraph GoogleBrowser também é uma ferramenta de pesquisa muito importante, pois possibilita a visualização do resultado da pesquisa sob uma abordagem não convencional, o que exige do pesquisador maturidade na interpretação.

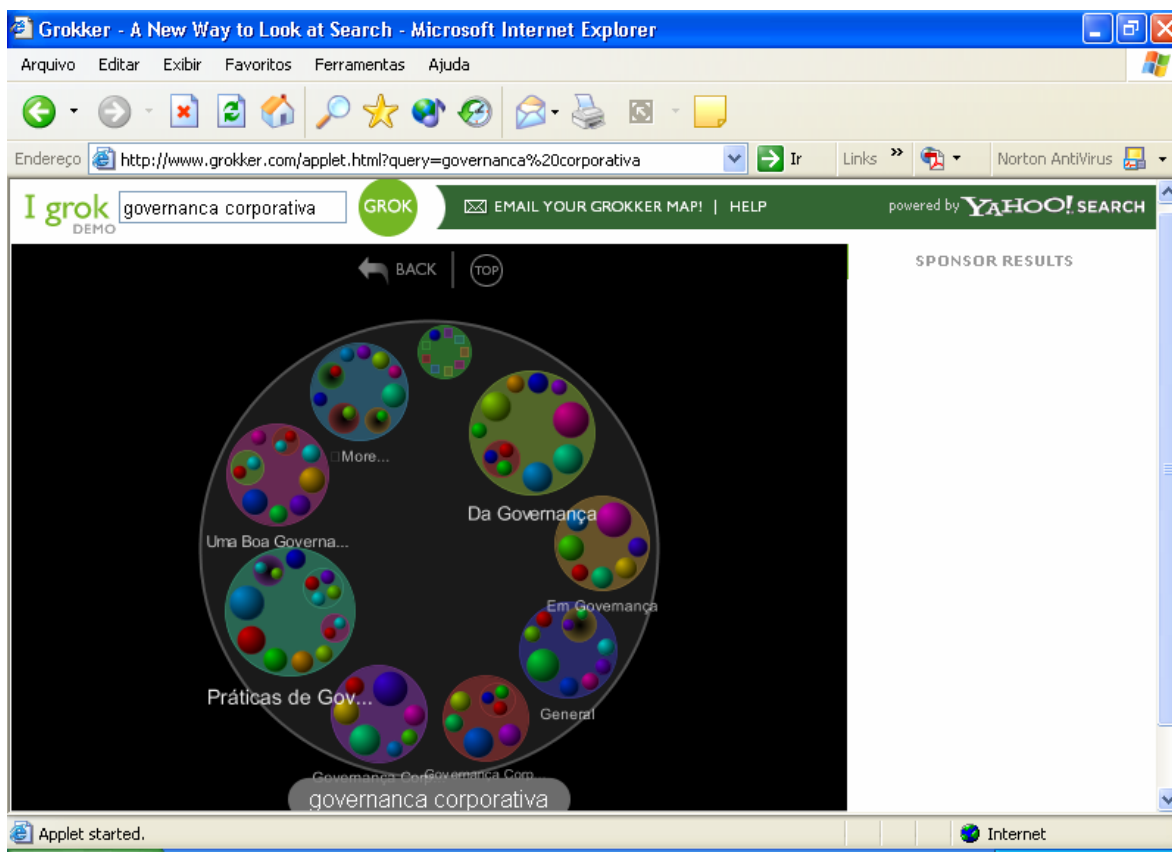
### 4.3 Grokker

O Grokker é uma nova forma de navegar na Internet de modo mais visual, que usa técnicas de *Data Clustering* (da mesma forma que o Kartoo) para organizar e agrupar o resultado das buscas.

Embora o Grokker possua uma certa similaridade em relação ao Kartoo, abordado no item 4.1, a grande diferença se dá na forma de apresentação e no número de *clusters* que este retorna, bem como no tamanho destes conglomerados. Outra diferença marcante é com relação às bases de dados que são consultados pelo Kartoo e pelo Grokker, que são um pouco diferentes.

A seguir, será demonstrado a sua aplicação, utilizando novamente como objeto de pesquisa a governança corporativa. Os resultados estão na figura nº 4.

**Figura nº 4 – Resultado da Pesquisa Grokker sobre Governança Corporativa**

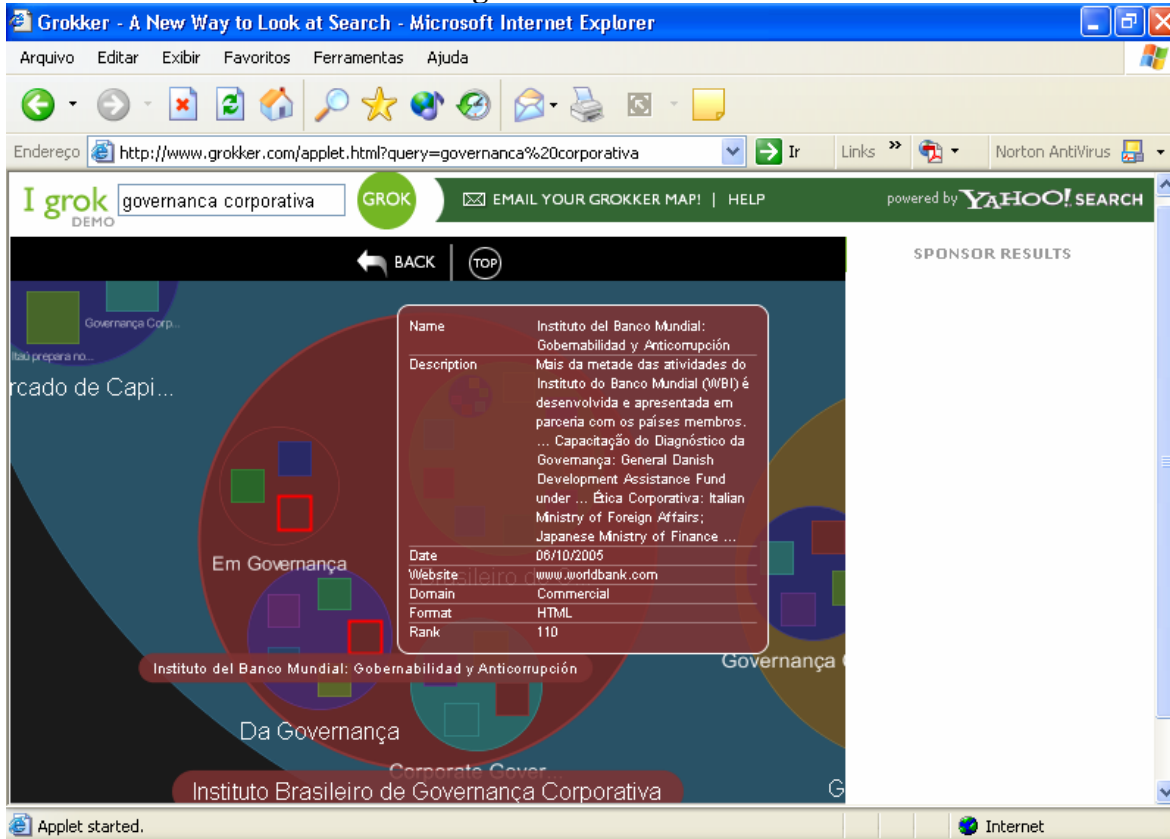


Fonte: Imagem gerada pelo aplicativo Grokker (22/11/2005).

A pesquisa através do Grokker (figura nº 4) retornou nove círculos grandes de tamanhos diferentes, contendo em seu interior outros círculos com tamanhos variados. Cada um dos nove círculos grandes agrupa os *sites* com assuntos relacionados, cujo tamanho é proporcional ao número destes. Portanto, essa ferramenta de busca informa ao pesquisador os *clusters* por assunto dentro do tema de pesquisa, facilitando a busca por

grupo de assunto relacionado ao tema. Por exemplo, caso o pesquisador queira maiores informações sobre as práticas de governança corporativa, o *cluster* denominado pelo Grokker de “Práticas de Gov...” será o eleito para as análises correspondentes.

Figura nº 5 – Grokker



Fonte: Imagem gerada pelo aplicativo Grokker (22/11/2005).

A figura nº 5 mostra que, ao clicar em qualquer dos círculos, este se expande para permitir a melhor visualização do seu conteúdo, formado por pequenos círculos que representam os *sites* relacionados ao assunto em questão. Conseqüentemente, passando-se o cursor do mouse sobre o círculo menor, tem-se uma breve descrição do *site* correspondente, tais como: endereço *web*, número de documentos relacionados ao assunto de pesquisa (no caso governança corporativa), o que facilita sobremaneira o trabalho do pesquisador, pois este não precisa acessar a página *web* para saber do seu conteúdo, ficando essa análise apenas para os *sites* que realmente mereçam esta atenção.

Cabe lembrar que a interpretação dos resultados da pesquisa é que irão definir a maior ou menor utilização desse tipo de ferramenta, e a sua visualização como uma mola propulsora da descoberta de relações entre o objeto da pesquisa e temas até então não visualizados pelo pesquisador.

## 5 Advertências em relação ao uso da Internet como ferramenta de apoio à pesquisa

A essa altura cabe fazer as seguintes recomendações, que visam assegurar a veracidade dos dados coletados na pesquisa através da Internet, conforme muito bem adverte Oliveira (2003, p.168), segundo o qual:

A grande vantagem apresentada por essa ferramenta é a atualidade dos seus dados, bem como a forma facilitada para o desenvolvimento da pesquisa objeto. O risco é a inexistência muitas vezes de confiabilidade das fontes encontradas. Para tirar-se proveito das vantagens oferecidas, minorando suas deficiências, recomenda-se a utilização das normas da ABNT para citação de informações obtidas via Internet, além da checagem dessas informações em termos de sua confiabilidade, averiguando quem ou qual instituição é responsável por elas, dados utilizados para obtenção das informações veiculadas, suas fontes e, sempre que possível, confrontando outras fontes de informações mais tradicionais.

Portanto, fica claro que apesar das facilidades e contemporaneidade das informações através da Internet, o pesquisador deve ter o cuidado de checar a origem de tais informações, bem como utilizar-se das normas ABNT para dar maior credibilidade às referências bibliográficas de suas pesquisas, uma vez que isso é sinônimo de transparência dos procedimentos utilizados.

## 6 Considerações Finais

Neste artigo foram apresentados resultados preliminares do uso de ferramentas não convencionais (Kartoo, TouchGraph e Grokker) para pesquisa na *web*, procurando-se sintetizar possíveis estratégias e oportunidades disponíveis aos pesquisadores de forma a maximizar suas pesquisas na Internet.

Conforme se verifica no decorrer do trabalho, o grande *plus* da metodologia de pesquisa através dos motores não tradicionais de busca na internet é que os resultados são visuais, o que possibilita o estabelecimento de relações entre o objeto de pesquisa e temas correlatos, o que não seria possível por meio dos motores convencionais de busca. Esse aspecto particular proporciona a redução do tempo de “garimpagem” de dados na internet pelo pesquisador.

Não obstante, as ferramentas discutidas neste estudo não são nenhuma novidade, elas estão focalizadas nas competências, habilidades e técnicas já existentes, mas em uma direção e propósito que são novos para maioria dos pesquisadores, principalmente aqueles iniciantes. Logo, a *expertise* do pesquisador tem um peso muito importante na análise e compreensão dos resultados oferecidos por esses motores não convencionais de pesquisa na internet.

No campo da governança corporativa, gestores e proprietários podem fazer uso de ferramentas não convencionais de pesquisa na internet para análise de mercado,

principalmente para coletar informações sobre competitividade e concorrência de forma mais dinâmica. Isso poderá representar mais um diferencial para a empresa se adaptar às exigências de mercado e sair na frente dos concorrentes.

Em resumo, observa-se que um dos diferenciais competitivos reside, cada vez mais, na capacidade de administrar o conhecimento existente de uma maneira eficiente e eficaz, utilizando-se da melhor forma possível os sistemas de informações à disposição.

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (ABRAIC). **Perguntas freqüentes sobre inteligência competitiva**. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/site/faqs.asp>>. Acesso em: 17/11/2005.

ARAÚJO, Luíz H. L. *et al.* **Implantando inteligência competitiva nas organizações**. Disponível em: <http://www.portalpeg.eb.mil.br/artigos/competi.pdf>. Acesso em: 10/11/2005.

TARAPANOFF, Kira (org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA). **Novo mercado**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/novomercado/NovoMercado.htm>>. Acesso em: 17 out. 2005.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA). **Níveis de governança corporativa** – conheça os níveis 1 e 2 de governança corporativa. Disponível em: <[http://www.bovespa.com.br/Empresas/NovoMercadoNiveis/cias\\_niveisdif\\_intro.asp](http://www.bovespa.com.br/Empresas/NovoMercadoNiveis/cias_niveisdif_intro.asp)>. Acesso em: 17/10/2005.

CANONGIA, Claudia *et al.* Mapeamento de inteligência competitiva (IC) e de gestão do conhecimento (GC) no setor saúde. **Revista de Biblioteconomia BIBLI e Ciência da Informação**, v. 36, Rio de Janeiro, 2004.

CANONGIA, Claudia. **Inteligência Competitiva e Estratégia Corporativa**. In.: Curso MBA em Engenharia do Petróleo (Disciplina ministrada por Claudia Canongia em módulo de 18h/a). Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá. Abril 2003.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Strategic management: competitiveness and globalization – concepts and cases**. 3. ed. Cincinnati-Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3. versão (revisada e ampliada). Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Acesso em: 21/11/2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M.R. de; PETRINI, Maira. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). **Ci. inf.**, Brasília, v.23, n.3, 1997.

QUONIAM, Luc Marie. **Conceitos/definições de inteligência competitiva**. 10 slides (power point). São Paulo, 2005. (Material Didático).

RIBEIRO NETO, Ramon Martinez e FAMÁ, Rubens. **A importância da governança corporativa na gestão das empresas** – o caso do grupo ORSA. VI SEMEAD – Estudo de Caso, 2004.

SANTOS, Lílian Regina dos. **A governança empresarial e a emergência de um novo modelo de controladoria**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuaria, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

YAMAMOTO, Marina e PRADO, José Estevam de Almeida. Governança e o valor das empresas. **Revista Bovespa**, out./dez./2003.