

Inteligência competitiva, inovação e performance: proposta de modelo teórico**Competitive intelligence, innovation and performance: theoretical model proposal**

DOI:10.34117/bjdv6n1-046

Recebimento dos originais: 30/11/2019

Aceitação para publicação: 07/01/2020

Renata Giacomin Menezes

Doutora em Administração pela Universidade FUMEC

E-mail: renatagiacomin84@gmail.com

Cristiana Fernandes De Muylder

Doutora em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa

Instituição: Universidade FUMEC - Programa de Doutorado e Mestrado em Administração

Endereço: Avenida Afonso Pena 3880 Cruzeiro – BH/MG 30130-009

E-mail: cristiana.muylder@fumec.br

RESUMO

Diante do dinamismo dos mercados, as organizações buscam aplicar ferramentas para estabelecer novas estratégias que visam uma melhor performance e permanência no mercado. Nesse contexto, esta pesquisa consiste que a ação de inteligência competitiva gera inovação que gera performance. Assim, o objetivo da pesquisa é construir um modelo de análise do envolvimento destes três construtos: inteligência competitiva, inovação e performance, com foco em análise setorial. Foi realizada a validação teórica, utilizando-se as bases EBSCO Global e EMERALD Insight, reforçando a relação entre os construtos, bem como a descrição das variáveis envolvidas no modelo para cada construto. A contribuição do artigo foi avançar na discussão teórica frente a um modelo de relação entre os construtos, possibilitando uma análise setorial, gerando novos fatores e paradigmas estratégicos. Esta pesquisa instiga a construção de survey para validação empírica das relações comprovadas teoricamente que muito podem contribuir na análise de performance setorial e de países.

Palavras-chave: inteligência competitiva, inovação, performance, modelo teórico.**ABSTRACT**

In the face with the dynamism of the markets, the organizations seek to apply tools to establish new strategies that aim at a better performance and permanence in the market. In this context, this research consists that the competitive intelligence action generates innovation that generates performance. Thus, the objective of the research is to construct an analysis model of the involvement of these three constructs: competitive intelligence, innovation and performance, focusing on sectoral analysis.

Theoretical validation was performed using the EBSCO Global and EMERALD Insight databases, reinforcing the relationship between the constructs, as well as the description of the variables involved in the model for each construct. The contribution of the article was to advance the theoretical discussion before a model of relationship between the constructs, allowing a sectoral analysis, generating new strategic factors and paradigms. This research instigates the construction of a survey for empirical validation of theoretically proven relationships that can greatly contribute to the analysis of sectoral and country performance.

Keywords: competitive intelligence, innovation, performance, theoretic model.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Zangouezhad e Moshabaki (2009), nas últimas duas décadas, a utilização de novos sistemas de informações torna as ações sobre pressões externas ou de mercado mais dinâmicas e isso inclui a presença constante de novos competidores em todo o mundo.

Segundo Miller (2002), as informações devem ser sistemáticas de modo a questionar e desafiar a estratégia da organização, na perspectiva de fornecer informações rápidas e seguras, reduzindo incertezas e riscos nas tomadas de decisões. Assim, as organizações devem aplicar a inteligência competitiva (IC) como uma ferramenta estratégica capaz de levar adiante as decisões (Nasri, 2011; Strauss & Du Toit, 2010; Weiss & Naylor, 2010; Wright & Calof, 2006), de modo antecipado, para se adaptar ou estabelecer novas estratégias (Du Toit, 2013; Fleisher & Bensoussan, 2007), visando garantir melhor *performance* e permanência no mercado assediado pela concorrência (Khezerloo, 2012; Lagat & Frankwick; Sulo, 2015).

Estudos anteriores de IC, inovação e *performance* em setores empresariais reforçam a necessidade de avançar no indicador brasileiro de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Pinto e Feldman (2016) informam que o Brasil investiu 1,16% do seu Produto Interno Bruto (PIB) em atividades relacionadas a investigação e desenvolvimento, a Argentina investe 0,62%, México 0,46%, Chile 0,42% e Uruguai 0,40%. Ainda, os mesmos autores asseveram que no *ranking* publicado pela *Financial Times*, das 500 maiores organizações do mundo, apenas três países latino-americanos estão representados: Brasil, Chile e México. Ao comparar o Brasil com os Estados Unidos da América (EUA), por exemplo, o investimento dos EUA em P&D é 41,9% maior do que os investimentos no Brasil (Pinto & Feldman, 2016). De forma mais significativa, a Suíça, por exemplo, se insere no dado de que 3% do seu PIB estão aplicados em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), valor significativamente acima da média apresentada pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2015). E segundo um levantamento do Fórum Econômico Mundial, a Suíça é o

país com o maior nível de competitividade do mundo (Switzerland, 2012). O Brasil, nesse ranking, segundo a *The Global Innovation Index 2013*, ocupa a 64^a posição, caindo seis posições em relação ao ano de 2012, antes ocupando o 58^o lugar (Dutta & Lanvin, 2014).

Com essas características mercadológicas, essa pesquisa tem como objetivo construir um modelo de análise do envolvimento de três construtos: inteligência competitiva, inovação e *performance*, com foco em análise setorial, e avançar na análise do artigo de que a IC gera inovação que gera *performance* em setores econômicos. Neste contexto, essa pesquisa buscou realizar uma validação teórica, a partir de parceria com a universidade americana *University of Texas in El Paso* (UTEP), onde uma das autoras realizou estágio doutoral sanduíche, no período de novembro de 2015 a janeiro de 2016. Durante sua estadia na universidade americana, fortaleceu-se a discussão teórica acerca dos construtos do modelo proposto, utilizando acesso irrestrito à biblioteca da universidade, optando-se por realizar coleta de artigos nas bases *EBSCO Global* e *EMERALD Insight*.

O modelo criado neste estudo pretende possibilitar análise setorial onde a inovação possa ser uma forma de desenvolvimento, gerando novos fatores e paradigmas estratégicos a partir dos processos da IC. De acordo com Kasahara e Botelho (2016), são diversas as justificativas de análise das políticas industriais atuais da América Latina. Para os autores, a formação de complexos industriais formados por novas e velhas organizações, além da história de criação dos setores a partir de políticas de substituição de importação, torna o estudo setorial muito relevante.

No Brasil, pode-se afirmar que a redução do faturamento bruto de indústrias em relação ao PIB foi significativa, caiu de 21,6% (1985) para 10,4% (2014), de acordo com a FIESP (2015). Segundo Kasahara e Botelho (2016), essa queda pode estar relacionada à participação no mercado global, que exige experiência e políticas consistentes sobre os processos produtivos e sobre valor agregado de produtos. O Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) ressalta que a queda e falta de competitividade está relacionada à burocracia e conflitos existentes por diversas agências reguladoras de produtos industrializados. De Toni (2015) salienta que essa queda de produção não esta somente associada ao avanço das exportações chinesas e também à ausência de políticas de inovação industrial. Como proposto por Freund et al. (2007), deve-se buscar formas de analisar setores industriais e sua *performance* operacional ao longo de vários anos com foco em examinar variáveis que possam gerar benefícios e valor como uma forma de proteger a indústria de determinado país, avançando, assim, em políticas públicas ou setoriais eficazes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO**2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E INOVAÇÃO**

De acordo com Canongia et al. (2004), a gestão da inovação busca reunir mecanismos que incrementem a capacidade de inovar das organizações e, conseqüentemente, a capacidade competitiva. Com isso, surgem novas metodologias, como a IC, que apoia o desenvolvimento da inovação nas organizações (Rodrigues & Riccardi, 2007), pois pode permitir o entendimento das referidas correlações e a interpretação de volumosas massas de dados provenientes de diferentes fontes de informação (Köseoglu et al., 2016).

Tomaél et al. (2006) constataram que o diferencial da organização competitiva está na sua capacidade de processar dados, informações e conhecimentos de forma rápida, clara, concisa e precisa, na tomada de decisão das estratégias, ações e para o processo da inovação. Renko et al. (2009) sugerem que uma das estratégias para a organização se destacar em inovação é a orientação de mercado.

A inovação envolve um processo de criar novos conhecimentos e ideias, a fim de atingir melhorias nos processos e estruturas organizacionais, criando novos produtos e serviços focados nas necessidades do mercado (De Muylder, La Falce, Freitas & Giacomini, 2016; Srivastava, Swaminathan & Frankwick, 2016). Nemutanzhela (2013) alerta que o papel da IC na inovação de produtos e serviços está limitado a informar à gestão estratégica sobre as necessidades dos clientes, prover informações sobre os concorrentes, ajudando as organizações a se localizarem na escala competitiva. Já Fleisher e Benssoussan (2007) tratam da relevância de aplicar a IC como facilitadora da gestão da inovação, visando maior competitividade a um setor e troca de conhecimentos entre os profissionais e a sociedade.

Contudo, serão apresentados na tabela 1, alguns resultados de estudos que relacionaram IC e inovação nas organizações. Com relação aos critérios de busca das publicações referentes a estes estudos, utilizou-se as palavras-chaves em português e inglês: para inovação: inovação, gestão da inovação; para IC: inteligência competitiva, inteligência organizacional, inteligência estratégica, inteligência de mercado. Cabe ressaltar que os artigos foram organizados a partir do mecanismo de busca das bases citadas, onde foi verificado através do resumo e selecionado apenas os artigos que abordaram a relação dos dois construtos pesquisados.

Tabela 1. Alguns resultados de estudos que relacionam IC e inovação

Autor	Alguns resultados de estudos que relacionam IC e inovação
Powell et al. (1996)	Em uma análise empírica mostraram que nenhuma organização de biotecnologia é capaz de alcançar o sucesso da inovação sem acesso ao conhecimento externo.
Pereira et al. (2001)	Inferiram que o direcionamento da inovação numa organização pode ser respaldado pelas informações provenientes da IC.
Valentim et al. (2003); Tomaél et al. (2006)	O processo de IC gera informações que permitem agregar valor aos produtos, processos e serviços existentes na organização, além de servirem de suporte à criação de estratégias competitivas, sustentando o processo de inovação.
Trzeciak et al. (2008)	IC e inovação, se devidamente evidenciadas, a coordenação de esforços e alocação de recursos em torno dessas relações deverá trazer benefícios para ambos os processos, seja impactando na identificação de ameaças e oportunidades, seja na geração de propostas inovadoras, levando a organização a manter ou ampliar seu espaço competitivo no mercado.
Kesidou e Romijn (2008)	O acesso ao conhecimento externo tem influência positiva sobre crescimento e inovação.
Deutsch (2010)	A IC em alinhamento com a gestão estratégica e com a gestão de inovação, orienta o desenvolvimento de inovações de forma adequada aos recursos e desejos da organização.
Yap e Rashid (2011)	Revelam que organizações que criaram seções ou unidades de gestão para atividades de IC tendem a ser mais rentáveis do que as que não o fizeram, e as atividades que elas desenvolvem podem ajudar na tomada de decisões para desenvolver novos produtos e/ou serviços.
Huber (2012)	As organizações precisam de conhecimento externo para facilitar o seu processo de inovação.
Rodrigues et al. (2012)	Analysaram o sistema de IC como instrumento de inovação em processos de negócios da organização de alimentos Frimesa e concluíram que o sistema de IC não apenas é o determinante do seu modelo de negócio, mas também sustenta a inovação contínua em seus processos.
Panizzon e Oliveira (2013)	Ao analisarem um caso de inovação de produto em uma instituição de ensino superior, sob a perspectiva do modelo teórico de gestão da inovação de Arboniés (2009) integrado ao modelo de IC de Dishman e Calof (2008), observaram que a gestão do processo de IC nesse contexto foi elemento importante na promoção da inovação de produtos.
Corsatto e Hoffmann (2013)	Revelaram que a IC como instrumento contribui para o delineamento de estratégias de competitividade, inovação e sustentabilidade econômica para as pequenas empresas.
Zabala-Iturriagagoitia (2014)	Observou indústrias (PMEs) de média-alta tecnologia e constatou que com o uso de <i>technology watch</i> as organizações são capazes de avaliar e adaptar a sua base tecnológica atual e ajustar suas competências internas para os sinais que vêm do ambiente externo.

Fonte: elaborada pelos autores.

Conforme demonstrado nos resultados de estudos relacionando IC e inovação, pode-se perceber que os esforços em ambas as abordagens são focados num mesmo sentido, complementando-se, e podem acelerar os resultados almejados (Fleisher & Benssoussan, 2007). Neste sentido, os autores ainda afirmam que há benefícios para ambos os lados, uma vez que a IC auxilia as organizações na antecipação de mudanças no mercado e na capacidade inovativa da organização.

2.2 INOVAÇÃO E PERFORMANCE

Como resultado de várias pesquisas, o tema inovação vem sendo associado a variáveis que buscam avaliar ou explicar seus impactos e possibilidades, tais como: competitividade, P&D, aprendizagem, conhecimento e produtividade (Fagerberg & Sapprasert, 2011). Ou seja, a gestão da inovação contribui para a melhoria da *performance* de uma organização (Carrincazeaux & Gaschet, 2015; Mothe & Thi, 2010; Schubert, 2010).

Tanto na literatura econômica como na literatura de estratégia, o envolvimento de inovação e *performance* nas organizações tem sido extensivamente estudada e uma série de estudos aborda o estabelecimento e justificativa para essa relação (Cappellin & Wink, 2009; Kemp et al., 2003; Kleinknecht & Mohnen, 2002; Hall, 2011; entre outros). Pode-se, portanto, dizer que o processo de inovação se esforça para criar valor econômico para as organizações (Nunes & Lopes, 2015).

Apesar da estratégia de inovação depender de decisões complexas e arriscadas, ela é fundamental para a sobrevivência das organizações, pois pode impulsionar resultados, acelerar crescimento, garantir vantagem sobre a concorrência e agregar valor aos *stakeholders* (Giacomin et al., 2014). Concordando nessa mesma linha, a OECD (2015) afirma que a inovação é um dos fatores decisivos para o desenvolvimento econômico e social, uma vez que os indicadores de crescimento dos países mostram que a inovação contribui para o aumento da produtividade industrial e da qualidade de vida da população.

Assim, para exemplificar a relação de inovação e *performance*, serão apresentados na tabela 2, alguns resultados de estudos que relacionaram estes construtos. Com relação aos critérios de busca das publicações referentes a estes estudos, utilizou-se as palavras-chave em português e inglês: para inovação: inovação, gestão da inovação; para *performance*: *performance*, desempenho, gestão de *performance*, gestão de desempenho. Também cabe ressaltar que os artigos foram organizados a partir do mecanismo de busca das bases de artigos citadas, onde foi verificado através do resumo e selecionado apenas os artigos que abordaram a relação dos dois construtos pesquisados.

Tabela 2. Alguns resultados de estudos que relacionam inovação e *performance*

Autores	Estudos que relacionam inovação e <i>performance</i>
Robson et al. (2009)	As PMEs que inovam são capazes de gerar emprego e impulsionar o crescimento econômico.
Nidumolu et al. (2009)	A adoção de inovação e práticas de gestão sustentáveis são os <i>drivers</i> para a <i>performance</i> de qualquer indústria de transformação.
Damanpour (2010)	A inovação de produto pode melhorar a ocupação e rendimentos, ao passo que a inovação de processos pode reduzir custos operacionais ou melhorar a qualidade do capital investido, as capacidades internas e competitividade a longo prazo.
Therrien et al. (2011)	A inovação organizacional, em vez de inovação tecnológica, é um fator crucial para explicar a melhoria nas vendas.

Gallego et al. (2012)	Reconhecem que as inovações organizacionais podem ser significativas para a <i>performance</i> de pequenas organizações envolvidas na inovação tecnológica.
World Bank (2013)	China e outras economias emergentes com estruturas econômicas desequilibradas são bem conscientes do potencial de "armadilha de renda média" e a grande necessidade de melhorar a inovação.
Ganapathy et al. (2014)	Desenvolveram e aplicaram um modelo conceptual de ecoinovação, na indústria indiana, que se relaciona a gestão e práticas inovadoras (anteriores) e a <i>performance</i> sustentável global (consequências) de ecoinovação.
Oh et al. (2015)	Examinaram o efeito de diferentes estratégias de inovação na <i>performance</i> de mercado de 2.496 organizações e descobriram que em indústrias de média-alta tecnologia, uma estratégia de inovação foi eficaz para aumentar o crescimento das vendas do produto melhorado, alvejando mercados existentes.
Emodi et al. (2015)	O trabalho analisou a inovação tecnológica no setor de energia elétrica do Brasil e constatou que o país tem alto <i>performance</i> em energia eólica e de biomassa, o número de patentes de energia renovável no Brasil é muito baixo em comparação a outros países, o investimento em energia renovável é alto e a taxa de transferência de tecnologia é satisfatória.
Oliver et al. (2015)	Pesquisaram organizações espanholas e os resultados indicaram que a introdução conjunta da gestão de inovações com as inovações tecnológicas melhora a <i>performance</i> graças à criação de capacidades de inovação complexas.
Bartolacci et al. (2015)	Em uma pesquisa realizada em organizações de um setor específico, os resultados evidenciaram que os decisores políticos podem planejar e implementar estratégias de inovação eficazes para melhorar a <i>performance</i> .
Nunes e Lopes (2015)	Nos resultados em organizações portuguesas sobre a relação entre modos de inovação e <i>performance</i> , revelaram que os modos de inovação mais complexos (isto é, aqueles que não se limitam a trazer produtos para o mercado, mas que envolve a transformação e até mesmo produção de conhecimento e que valorizam redes com atores externos à organização) têm indicadores de inovação mais elevados, melhores resultados econômicos e mais resiliência à crise econômica atual.
Makanyeza e Dzvuke (2015)	Com base em pesquisa com 200 PMEs em Harare, Zimbábue, pode-se concluir que a inovação organizacional e inovação de produtos influencia positivamente a <i>performance</i> das organizações.
Czarniewski (2015)	Em estudo descritivo, concluiu que, para as organizações sobreviverem no mercado, elas têm que oferecer produtos e serviços inovadores, e as inovações são caracterizadas por alta taxa de lucro.
Oura et al. (2015)	Desenvolveram um modelo de pesquisa em PMEs industriais brasileiras e os resultados realçam que a experiência internacional tem mais impacto na <i>performance</i> das exportações do que a capacidade de inovação, mostrando que há possibilidade de sobrestimar o papel da inovação na <i>performance</i> exportador das PMEs, pelo menos no contexto brasileiro.
Ahn et al. (2015)	Em pesquisa com 306 PMEs coreanas inovadoras, houve efeito positivo de estratégias da inovação aberta sobre a <i>performance</i> da organização (com base nas vendas, desenvolvimento de novos produtos e participação de mercado).

Fonte: elaborada pelos autores.

Conforme demonstrado nos resultados de estudos relacionando inovação e *performance*, pode-se notar uma relação consistente entre os construtos, apontando que organizações com práticas inovadoras apresentam sistematicamente uma melhor *performance* (Czarniewski, 2015; Therrien et

al., 2011; entre outros). A partir desta confirmação dos dois binômios: IC e inovação e inovação e *performance* buscou-se construir um modelo que agrupasse o objetivo central da pesquisa.

3 METODOLOGIA

O foco desta pesquisa foi construir um modelo que confirmasse que a inteligência competitiva gera inovação que gera *performance*, sob o olhar setorial. De acordo com Schiffman e Kanuk (2000), um modelo pode ser definido como uma representação da realidade designada para mostrar relacionamentos entre vários elementos de um sistema ou processo sob investigação. Assim, compreendendo que a ciência da administração é um processo no qual o teste de teorias é necessário para o desenvolvimento de modelos válidos e com o intuito de contribuir para o cenário atual da modelagem em gestão, este projeto desenvolveu um modelo teórico, elaborado a partir da revisão de literatura acerca de definições, teorias relativas aos construtos e resultados de estudos teórico-empíricos e às variáveis associadas a tais construtos.

Neste sentido, para validação teórica, optou-se pelas bases de dados *EBSCO Global* e *EMERALD Insight*, para gerar o modelo proposto com suas variáveis. Justifica-se a escolha das bases selecionadas, pesquisadas no período de novembro de 2015 a janeiro de 2016, devido ao acesso irrestrito durante a um estágio doutoral sanduíche de uma das autoras na universidade americana *The University of Texas in El Paso* (UTEP).

Ainda buscando compreender que é relevante a construção e validação teórica de um modelo de pesquisa, propõe-se em fase subsequente a validação empírica que pode ser feita usando bases de dados secundários setoriais ou ainda por diversos estudos de caso de outras pesquisas como de Elias e Patroclo (2004), Plantullo e Cavalcanti (2006), Dumith (2008), Bianchi (2008), Lima, Garbuio e Costa (2009), Pellissier & Nenzhelele (2013), Moraes, Sales e Dacorso (2014) e o Modelo *Minnesota Innovation Survey* (MIS). O modelo MIS passa a ser um exemplo de validação teórica e posterior novos estudos onde buscou-se analisar diversas variáveis a respeito do processo de inovação em diferentes setores, empresas e países para validar o modelo. Ainda pode-se destacar propostas teóricas validadas por Van de Ven (1986) e trabalhada por Ivair-Souza et al. (2014), Machado (2007), Machado et al. (2012), Van de Ven e Chu (1989), Van de Ven e Poole (1995). O modelo MIS também foi aplicado em diferentes setores ao longo de diversos anos, em organização como a 3M, Qnetics computer, Navy (marinha), Army (Exército) escolas públicas americanas e europeias, NASA, entre outros (Van De Ven et al., 2000).

Nesta pesquisa, em específico, buscando validar a relevância das variáveis do modelo proposto em um dado contexto setorial, conduzindo uma análise de natureza qualitativa, foi aplicado o método Delphi, que segundo Rigby et al. (2001), é um procedimento utilizado para definir indicadores a partir de consultas a especialistas que oferece a possibilidade de estabelecer consenso

por meio de assessoria técnica e traz para dentro do processo de elaboração de uma proposta uma consideração explícita de prioridades relativas aos construtos pesquisados.

A escolha dos especialistas foi baseada no método de amostragem não probabilística intencional, que de acordo com Gil (1988) é um tipo de amostragem que consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base em informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. Como critério para escolha dos especialistas, definiu-se acadêmicos doutores com atuação na área de inovação e estratégia, pertencentes ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Fumec e do *College of Business Administration* da *The University of Texas in El Paso* (UTEP), uma vez que, uma das autoras estudou em ambas as instituições as quais teve facilidade de acesso a esses especialistas.

Estes foram contatados por e-mail sendo que cinco dos doze especialistas selecionados aceitaram o convite. Foi enviado a cada um deles o desenho do modelo e um *survey* que continha as variáveis de cada construto. A partir da análise, somente um especialista fez menção a melhorias e adequações em relação à operacionalização da coleta das informações contidas nas variáveis envolvidas que foram incorporadas no modelo final. Desta forma pode-se além de validar teoricamente a relação entre os construtos do modelo proposto, ressaltar variáveis de mensuração para cada um deles com foco em viabilizar estudo setorial e teste empírico em fase subsequente a esta pesquisa.

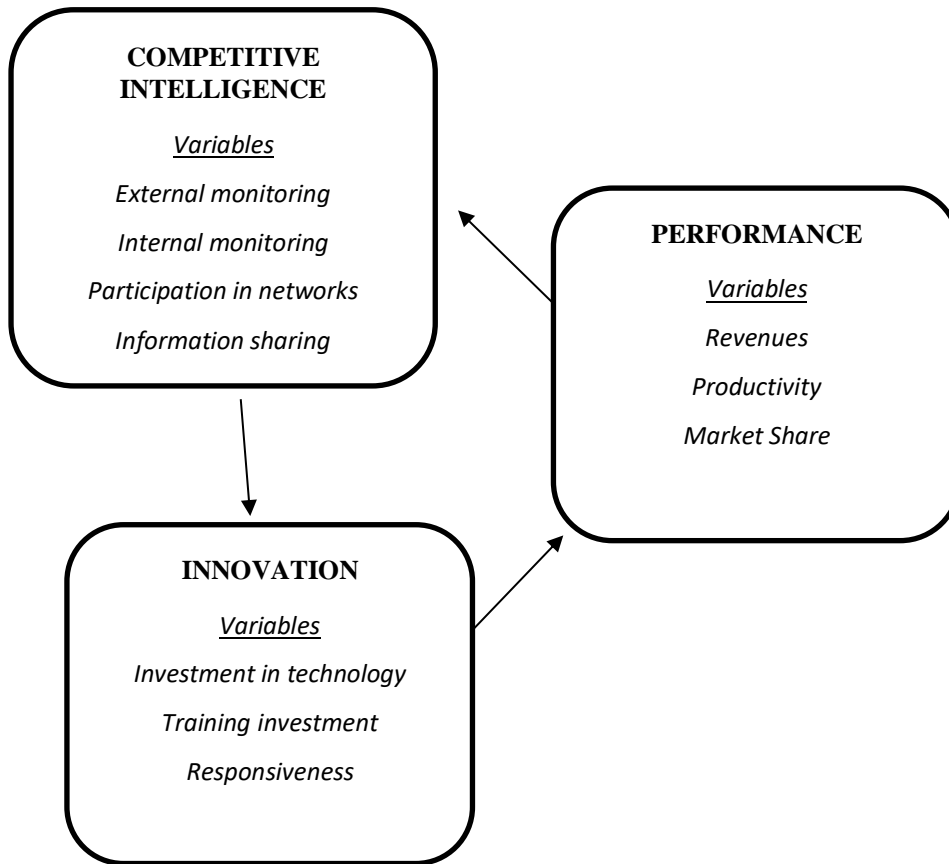
No próximo capítulo, o modelo criado é descrito com suas variáveis.

4 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Conforme abordado no capítulo metodologia, este modelo representa a justificativa bibliográfica do modelo teórico proposto elaborado a partir da teoria para analisar o envolvimento dos construtos: IC, inovação e *performance*.

De maneira geral, estudos anteriores demonstrados nas tabelas 1 e 2, relacionaram IC e inovação, e inovação e *performance*. No entanto, o que se observa é que o envolvimento dos três construtos ainda é pouco explorado. Nesse sentido, com o objetivo de entender esse envolvimento, o modelo teórico do estudo demonstra essas interligações, avançando comparativamente a outros modelos de mensuração, incluindo, portanto, três dimensões e suas respectivas variáveis (Figura 1).

Figura 1. Modelo teórico proposto – CIIP - *Competitive Intelligence, Innovation & Performance*



Fonte: elaborado pelos autores.

Sendo assim, exposto o modelo teórico criado, pretendeu-se validá-lo a partir da hipótese: a IC gera inovação que gera *performance*. Todas as variáveis e questões envolvidas na proposta de validação teórica-empírica foram feitas em inglês com vistas a atender ao modelo proposto no estágio doutoral no exterior e para aplicação do método Delphi, facilitando o entendimento dos especialistas selecionados da UTEP. Quanto à escolha das variáveis, vale ressaltar que foram obtidas a partir da pesquisa teórica realizada com foco na análise setorial proposta em âmbito internacional. As variáveis expostas por cada construto do modelo estão descritas nas Tabelas 3, 4 e 5.

Tabela 3. Variáveis do construto Inteligência Competitiva envolvidas no modelo proposto

<i>Competitive Intelligence - Inteligência Competitiva</i>		
Variável	Conceito	Referências
External Monitoring (Monitoramento externo)	Aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências e relacionamentos que acontecem no ambiente externo da organização.	Choo e Auster (1993), Choo (2001), Hoffmann (2010), Miller (1992).
Internal monitoring (Monitoramento interno)	Realização de acompanhamento das informações disponíveis no ambiente interno organizacional.	Hoffmann (2010), Lings e Greenley (2005), Miller (1992).
Participation in networks (Participação em redes)	Geração de estratégia de transferência de conhecimento aos <i>stakeholders</i> por meio de redes e estratégias de comunicação.	Ceglie e Dini (1999), Lemos (2004), Podolny e Page (1998), Pyka (2014).
Information sharing (Compartilhamento de informações)	Cultura de interação social em que ocorre a troca de conhecimentos, experiência e habilidades.	Bartol e Srivastava (2002), Lin (2007), Talja (2002).

Fonte: desenvolvido pelos autores a partir de diversos autores.

Tabela 4. Variáveis do construto Inovação envolvidas no modelo proposto

<i>Innovation - Inovação</i>		
Variável	Conceito	Referências
Investment in technology (Investimento em tecnologia)	Aquisição de novas tecnologias produtivas, hardware, software, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações.	Banker e Kauffman (2004), Marconi e Lakatos (2009), Osei-Bryson e Ko (2004), Quan e Hu (2005).
Training investment (Investimento em treinamento)	Treinar e capacitar profissionais envolvidos no planejamento, desenvolvimento e produção de produtos.	Addison e Belfield (2004), Squicciarini et al. (2015).
Responsiveness (Responsividade; capacidade de resposta)	Processos por meio dos quais as organizações integram, criam e reconfiguram recursos externos e competências em negócios que permitem sua adaptação às mudanças do ambiente.	Homburg et al. (2007), Liao et al. (2003), Wei e Wang (2011).

Fonte: desenvolvido pelos autores a partir de diversos autores.

Tabela 5. Variáveis do construto *Performance* envolvidas no modelo proposto

<i>Performance - Desempenho</i>		
Variável	Conceito	Referências
Revenues (Receita)	É a receita bruta recebida por uma entidade a partir de atividades comerciais normais antes que quaisquer despesas tenham sido deduzidas.	IBGE (2016); Receita federal (2016).
Productivity (Produtividade)	Medida para se verificar quão bem os recursos para se produzir um determinado resultado são empregados.	Fundação Dom Cabral (2016); Shimizu et al. (1997).
Market Share (Participação no mercado)	É a participação da organização e dos concorrentes no mercado.	Kotler e Keller (2006), Shoham e Fiegenbaum (1999).
Ranking in stock Exchange (Participação na Bolsa de Valores)	Participação e valorização no mercado de ações.	Salotti e Yamamoto (2008); Santana e Lima (2004); Pace et al. (2003).

Fonte: desenvolvido pelos autores a partir de diversos autores.

Assim, com intuito de avançar nas propostas realizadas pelo modelo teórico, este trabalho instiga a construção de *survey* para validação empírica das relações comprovadas teoricamente e propostas no modelo, onde essas variáveis poderão ser tratadas a partir de questionamentos diretos, por meio de questionário, tendo como unidade de análise a organização, que muito podem contribuir na análise de *performance* setorial e de países.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi construir um modelo teórico de análise do envolvimento dos três construtos: inteligência competitiva, inovação e *performance*, sendo a hipótese central de que ação de IC gera inovação que gera *performance*. Abordou-se a inteligência competitiva como um processo de obtenção e análise de informações para auxiliar as organizações na sua capacidade em antecipar alterações de seu ambiente socioeconômico, dirigindo-se a uma melhor *performance* nas tomadas de decisões estratégicas.

Para atingir esse objetivo, utilizando-se as bases de dados *EBSCO* e *EMERALD*, foi realizada uma validação bibliográfica do modelo teórico proposto, onde foram expostos estudos teórico-empíricos da relação dos construtos da pesquisa em relatos científicos e sobre organizações distintas.

Na discussão dos resultados sobre a relação de IC e inovação, discorre-se sobre a gestão da inovação na busca para reunir mecanismos que incrementem a capacidade de inovar das organizações e, conseqüentemente, sua capacidade competitiva. Têm-se, portanto, a relevância e o envolvimento da IC como metodologia capaz de apoiar o desenvolvimento dos processos na gestão de inovação nas

organizações (Corsatto & Hoffmann, 2013; Huber, 2012; Panizzon & Oliveira, 2013; Yap & Rashid, 2011; Zabala-Iturriagoitia, 2014; entre outros).

E como forma de mensurar resultados, buscou-se discutir os resultados da relação de inovação e *performance*, ponderando acerca da influência da inovação sobre variáveis que podem avaliar ou explicar impactos e possibilidades, tais como: competitividade, P&D, aprendizagem, conhecimento e produtividade. Compreende-se, assim, que a gestão da inovação gera melhoria de *performance* de uma organização (Carrincazeaux & Gaschet, 2015; Fagerberg & Sapprasert, 2011; Nunes & Lopes, 2015; Schubert, 2010; Tidd, 2001; entre outros).

Em relação a identificar as variáveis envolvidas no modelo proposto, cabe ressaltar que essas variáveis foram obtidas na pesquisa teórica realizada com foco na análise setorial proposta em âmbito internacional, que podem ser exploradas a partir da construção de *survey* para validação empírica das relações comprovadas teoricamente e propostas no modelo.

Como contribuições da pesquisa realizada, buscou-se avançar nas discussões sobre os construtos do modelo proposto, com o intuito de possibilitar a análise setorial onde a inovação possa ser uma forma de desenvolvimento, gerando novos fatores e paradigmas estratégicos a partir dos processos da inteligência competitiva.

Apesar de saber que não se esgotam discussões científicas, principalmente nas ciências sociais aplicadas, e, sim, possibilitam-se novas reflexões e sugestões, entende-se que o objetivo da pesquisa foi atingido. Pode-se apontar como limitação a atual impossibilidade de validação empírica do modelo, por se tratar de uma pesquisa que deve ser feita em diversas empresas ou setores ao longo de diversos anos ou ambientes. Com isso, pode-se contribuir de fato com os setores e estratégias que podem ser internas, externas (entidades setoriais) ou ainda em políticas de desenvolvimento que devem gerar impacto à sociedade ou país. Instiga-se, ainda, a partir da pesquisa e modelo proposto, à geração de investimento em P&D e bases de dados setoriais para construção de estratégias de médio e longo prazos, que são significativas para sistema de inovação de países em desenvolvimento.

Busca-se ainda, a partir da discussão em fóruns especializados em inovação e desenvolvimento, aproximar o diálogo entre diversos pesquisadores e diferentes países ressaltando a importância do intercâmbio e formação de equipes de pesquisa que gerem novas tecnologias consequentemente *performance* organizacional, setorial, regional e de países.

REFERÊNCIAS

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Addison, J. T. R., & Belfield, C. (2004). Unions, training, and firm performance: evidence from the British workplace employee relations survey. *IZA Discussion Paper 1264*. Bonn: Institute for the Study of Labor.
- Ahn, J. M., Minshal, T., & Mortata, L. (2015). Open innovation: a new classification and its impact on firm performance in innovative SMEs. *Journal of Innovation Management*, 3(2), 33-54.
- Banker, R. D., & Kauffman, R. J. (2004). The evolution of research on information systems: a fiftiethyear survey of the literature. *Management Science*, 50(3), 281-298.
- Bartolacci, F., Castellano, N., & Cerqueti, R. (2015). The impact of innovation on companies' performance: an entropy-based analysis of the STAR Market segment of the Italian Stock Exchange. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(1), 102-123.
- Bartol, K., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(10), 64-76.
- Bianchi, F. (2008). *Proposta de modelo teórico e conceitual para recuperação de informação e conhecimento, em organizações, apoiado por tecnologias de rede intranet*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
- Canongia, C., Pereira, M., Mendes, C. A., & Antunes, A. (2004). Mapeamento de inteligência competitiva (IC) e de gestão do conhecimento (GC) no setor de saúde. *Revista de Biblioteconomia Eletrônica e Ciência da Informação*, Florianópolis.
- Cappellin, R., & Wink, R. (2009). *International knowledge and innovation networks: new horizons in regional science*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Carrincazeaux, C., & Gaschet F. (2015). Regional innovation systems and economic performance: between regions and nations. *European Planning Studies*, 23(2), 262-291.
- Ceglie, G., & Dini, M. (1999). *SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO*. Viena: United Nations Industrial Development Organization.
- Cho, H., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability and market value. *Strategic Management Journal*, 26, 555-575.
- Choo, C. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, 7(1).
- Choo, C., & Auster, E. (1993). Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. *Annual Review of Information Science and Technology*, 28, 279-314.
- Corsatto, C., & Hoffmann, W. (2013 Sep-Dec.). Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. *Revista*

Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, 18(38), 19-36ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p19.

- Czarniewski, S. (2015). Mechanisms for the creation of innovation in contemporary business and economy. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 5(1), 33-38. Doi: 10.6007/IJARAFMS/v5-i1/1415.
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market: competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010.
- De Muylder, C., La Falce, J., Freitas, M., & Giacomini, R. (2016). Formação estratégica e inovação: estudo de caso em uma indústria eletroeletrônica. *Annals of 13^o Contecsi USP - International Conference on Information Systems and Technology Management*, 2016, São Paulo.
- De Toni, J. (2015). *Dez anos de política industrial: balanço e perspectivas*. (198 f.). Brasília: ABDI. Recuperado de: <http://www.abdi.com.br/Estudo/Artigos%20ABDI%20%20Externo%2024042015.pdf>.
- Deutsch, L. (2010). *Inteligência competitiva: um caminho para inovação*. (213 f.). Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília.
- Dumith, S. (2008). Proposta de um modelo teórico para adoção da prática de atividade física. *Brazilian Journal of Physical Activity & Health*, 13(2), 110-120.
- Du Toit, A. (2013). Comparative study of competitive intelligence practices between two retail banks in Brazil and South Africa. *Journal of Intelligence Studies in Business* 2, 30-39.
- Dutta, S., & Lanvin, B. (2014) (Eds.). *The Global Innovation Index 2013: the local dynamics of innovation*. Geneve: Cornell University, World Intellectual Property, 2014. Recuperado de: <http://www.wipo.int/export/sites/www/>.
- Elias, F., & Patroclo, M. (2004). Utilização de pesquisas: como construir modelos teóricos para avaliação? *Science & Collective Health*, 10(1), 215-227.
- Emodi, N., Bayaraa, Z., & Yusuf, S. (2015). Energy technology innovation in Brazil. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 5(1), 263-287.
- Fagerberg, J., & Sappasert, K. (2011). National innovation systems: the emergence of a new approach. *Science and Public Policy*, 38(9), 669-679. Doi: 10.3152/030234211X13070021633369.
- FIESP. *Federação das Indústrias do Estado de São Paulo*. (2015) Boletim Macro Visão. Recuperado de: <http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/macro-visao/>.
- Filippov, S. (2011). Emerging Russian multinationals: Innovation, technology, and internationalization. *Journal of East-West Business*, 17(2-3), 184-194. Doi: 10.1080/10669868.2011.634779.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2007). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Press.

- Freund, S., Trahan, E., & Vasudevan, G. (2007). Effects of global and industrial diversification on firm value and operating performance. *Financial Management*, v.36, n.4, p.143-61. Recuperado de: <http://0-www.jstor.org.lib.utep.edu/stable/30129816>.
- Fundação Dom Cabral (2016). Ranking de Produtividade: análises de dados mundiais e evidências sobre o Brasil. Recuperado de: https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/inovacao/produktividade/08_Ranking_Global_Produtividade_2016v2.pdf.
- Gallego, J., Rubalcaba, L., & Hipp, C. (2012). Organizational innovation in small European firms: a multidimensional approach. *International Small Business Journal*, 31(5), 563-79.
- Ganapathy, S., Natarajan, J., Gunasekaran, A., & Subramanian, N. (2014) Influence of eco-innovation on Indian manufacturing sector sustainable performance. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 21:3, 198-209, Doi: 10.1080/13504509.2014.907832 To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/13504509.2014.907832>.
- Giacomin, R., De Muylder, C., & La Falce, J. (2014). Mensuração da inovação: meta estudo. *Anais do XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Infraestrutura e Desenvolvimento Sustentável: the Brasil + 10 Agenda*. Curitiba, PR, Brasil, 07 a 10 de outubro.
- Gil, A. (1988). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Hall, B. (2011). Innovation and productivity. *UNU-MERIT Working Papers*.
- Hoffmann, W. A. M. (2010). *Monitoramento da Informação: uma introdução a inteligência competitiva*. São Carlos: UAB – UFSCAR.
- Homburg, C., Grozdanovic, M., & Klarman, M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71, 18-38.
- Huber, F. (2012). Do clusters really matter for innovation practices in Information Technology? Questioning the significance of technological knowledge spillovers. *Journal of Economic Geography*, 12, 107-126.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). Recuperado de: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/indicadores.php>. Rio de Janeiro, IBGE.
- Ivair-Souza, F., De Muylder, C. F., & Moriguchi, S. N. (2014). Redes sociais e os impactos dessa inovação nas organizações: um estudo de caso da rede corporativa "Comunidade de Negócios" da área comercial das empresas do Grupo Algar. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 14(1).
- Kasahara, Y., & Botelho, A. (2016). Catching up and falling behind: an appraisal of Brazilian industrial policy in the twenty-first century. *European Review of Latin American and Caribbean Studies/Revista Europea De Estudios Latinoamericanos Y Del Caribe*, (101), p. 97-109, 2016. Recuperado de: <http://0-www.jstor.org.lib.utep.edu/stable/43774313>.

- Kemp, R. G., Folkerling, M., de Jong, J. P. J., & Wubben, E. F. M. (2003). Innovation and firm performance (SCALES). Research Report H200207: EM, Zoetemees.
- Kesidou, E., & Romijn, H. (2008). Do local knowledge spillovers matter for development? An empirical study of Uruguay's software cluster. *World Development*, 36, 2004-2028.
- Khezerloo, M. N. (2012). Competitive intelligence of managers and its relationship with product quality. *Trends in advanced science and engineering*, 5(1), 98-107.
- Kleinknecht, A., & Mohnen, P. (eds) (2002). *Innovation and firm performance*. Econometric Explorations of Survey Data (Basingstoke, UK: Palgrave).
- Köseoglu, M., Ross, G., & Okumus, F. (2016). Competitive intelligence practices in hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 161-172.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. (12. ed.), São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- 1
- 2 La Falce, J., Giacomini, R., & De Muylder, C. (2016). Inovação e inteligência competitiva: análise da utilização dos temas em trabalhos científicos. In: T. M. S., Algarve. *Tourism and Management Studies International Conference*. Algarve, Portugal.
- Lagat, C., Frankwick, G., & Sulo, T. (2015). Market orientation and firm performance in emerging markets. *International Journal of Advanced Research*, 3(9), 271-279.
- Lemos, I. S. (2004). *Estratégias competitivo-cooperativas para o desenvolvimento regional sustentável via turismo: o caso de Treze Tílias – SC*. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – PUCPR. Curitiba.
- Liao, J.; Welsh, H., & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and firm responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Autumn, 63-85.
- Lin, H. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149.
- Lings, I., & Greeley, G. (2005). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41-53.
- Lima, E., Garbuio, P., & Costa, S. (2009). Proposta de modelo teórico-conceitual utilizando o lean seis sigma na gestão da produção. Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 06 a 09 de outubro, Salvador, BA.
- Machado, D. D. P. N. (2007). Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 4(2), 05-28.
- Machado, D. D. P. N., De Carvalho, L. C., & Heinzmann, L. M. (2012). Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. *Revista de Administração*, 47(4), 715-729.

- Maital, S., & Seshadri, D. V. R. (2013). *Innovation management: strategies, concepts and tools for growth and profit*. SAGE Publications.
- Makanyeza, C., & Dzvuke, G. (2015). The influence of innovation on the *performance* of small and medium enterprises in Zimbabwe. *Journal of African Business*, 16(1-2), 198-214. Doi: 10.1080/15228916.2015.1061406.
- Marconi M. A., & Lakatos E. M. (2009). *Metodologia do trabalho científico*. (6. ed.) São Paulo: Editora Atlas.
- Miller, D. (1992 Mai). Environmental fit versus internal fit. *Organization Science*, 3(2), Quebec, Canadá.
- Miller, Jerry. (2002). *O Milênio da inteligência competitiva*. Rio de Janeiro: Brochura.
- Mothe, C., & Thi, T. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313-32.
- Moraes, M., Sales, J., & Dacorso, A. (2014). Uma proposta de modelo conceitual para pesquisas em sistemas de informação e inovação em serviços. *Journal of Management, Innovation and Technologies*, 4(1), p.543-559.
- Nasri, W. (2011). Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 53-67.
- Nemutanzhela, F. (2013). The effect of competitive intelligence in product & service innovation using a need pull model. *International Journal of Management & Information Technology*, 3(2), 12-15.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Bus Rev.*, 87, 57-64.
- Nunes, S., & Lopes, R. (2015). Firm performance, innovation modes and territorial embeddedness. *European Planning Studies*, 23(9), 1796-1826.
- Oh, C., Cho, Y., & Kim, W. (2015). The effect of a firm's strategic innovation decisions on its market performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(1), 39-53, Doi: 10.1080/09537325.2014.945413.
- Oliver, J., Ripoll, F., Moll, C., & Rojas, R. (2015). Technological innovation without R&D: unfolding the extra gains of management innovations on technological performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(1), 19-38. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2014.944147>. Doi: 10.1080/09537325.2014.944147.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD (2015). *Education at a Glance 2015: OECD Indicators*, OECD Publishing. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2015-en>.
- Osei-Bryson, K. M., & Ko, M. (2004). Exploring the relationship between information technology investments and firm performance using regression splines analysis. *Information & Management*, 42(1), 1-13.

- Oura, M., Zilber, S., & Lopes, E. (2015). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.002>.
- Pace, E. S. U., Basso, L. F. C., & Silva, M. A. (2003). Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *Revista de Gestão Contemporânea*, 7(1), 9-35.
- Panizzon, M., & Oliveira, R. (2013 Jul-Sep.). Inteligência competitiva na gestão da inovação de cursos de graduação: um estudo de caso. *Revista de Inteligência Competitiva*, 3(3), 18-37.
- Pellissier, R., & Nenzhelele, T. (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence. *Journal of Information Management*, 15(2).
- Pereira, L. K., Debiasi, F., & Abreu, A. F. (2001 Jul.). Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo. *READ Revista Eletrônica de Administração*, 7(3). Recuperado de: <<http://read.adm.ufrgs.br/read21/artigo/artigo5.pdf>>.
- Pinto, K., & Feldmann, P. (2016 Jan-Mar.). Why Brazil doesn't innovate: A comparison among nations. *Revista de Administração e Inovação*, 13(1), 63-82.
- Plantullo, V., & Cavalcanti, M. (2006). Proposta de um modelo teórico de treinamento e desenvolvimento de pessoas para enfrentar a concorrência internacional. *Electronic Business Management Journal*, 2(2), 97-112.
- Podolny, J., & Page, K. (1998). Networks forms of organization. *Annual Reviews Sociological*, (24), 57-76.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Pyka, A. (2014). Avoiding evolutionary inefficiencies in innovation networks, *Prometheus*, 32(3), 265-279. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1080/08109028.2015.1011877>. Doi: 10.1080/08109028.2015.1011877.
- Quan, J. J., & Hu, Q. (2005). Evaluating the impact of IT investments on productivity: a causal analysis at industry level. *International Journal of Information Management*, 25(1), 39-53.
- Receita Federal do Brasil (2016). Recuperado de: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/>.
- Renko, M., Carsrud, A., & Brannback, M. (2009). The effect of Market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: a study of Young biotechnology ventures in the United States and Scandinavia. *Journal os Small Business Management*, 47(3), 331-69.
- Rigby, D. K., & Bilodeau, B. (2007). *Management tools and trends*. Retrieved from: [http://www.bain.com/management tools/Manaoement Tools and Trends 2007.pdf](http://www.bain.com/management%20tools/Manaoement%20Tools%20and%20Trends%202007.pdf).
- Robson, P. J. A., Haugh, H. M., & Obeng, B. A. (2009). Entrepreneurship and innovation in Ghana: Enterprising Africa. *Small Business Economics*, 32, 331-350.

- Rodrigues, L., Rechziegel, W., Esteves, G., & Riscarolli, V. (2012 Jul-Dez.). Inteligência competitiva como instrumento de inovação nos processos de negócio. *RGO Revista da Gestão Organizacional*, 5(2).
- Rodrigues, L., & Riccardi, R. (2007). *Inteligência competitiva: para negócios e organizações*. Maringá (PR): Unicorpore.
- Salotti, B. M., & Yamamoto, M. M. (2008). Divulgação voluntária da demonstração dos fluxos de caixa no mercado de capitais brasileiro. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 19(48), 37-49.
- Santana, L., & Lima, F. G. (2004 Out). EBITDA: uma análise de correlação com os retornos totais aos acionistas no mercado de capitais brasileiro. *Anais do Congresso da USP de Controladoria e Contabilidade e Iniciação Científica*, São Paulo, SP.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2000). *Consumer behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schubert, T. (2010). Marketing and organisational innovations in entrepreneurial innovation processes and their relation to market structure and firm characteristics. *Review of Industrial Organization*, 36(2), 189-212.
- Schumpeter, J. A. (1984). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Shimizu, M., Wainai K., & Avedillo-Cruz, E. (1997). Value added productivity measurement and its practical applications with linkage between productivity and profitability. (223 p.). Tokyo: Japan Productivity Center for Socio-Economic Development.
- Shoham, A., & Fiengenbaum, A. (1999). Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 442-455.
- Squicciarini, M., Marcolin, L., & Horvát, P. (2015). Estimating cross-country investment in training: an experimental methodology using PIAAC Data. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2015/09, OECD Publishing, Paris. To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1787/5jrs3sftp8nw-en>.
- Srivastava, P., Swaminathan, S., & Frankwick, G. L. (2016). Radical innovation, technological orientation, and new product development performance. In *Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era* (pp. 805-806). Springer International Publishing.
- Strauss, A., & Du Toit, A. (2010). Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness. *Aslib Proceedings. New Information Perspective*, 62(3), 302-320.
- Switzerland (2012). Trade & Investment Promotion. A Suíça: centro líder de inovação. Zurique. Recuperado de: <http://www.s-ge.com/sites/default/files/PORT_CH-Location_0.pdf>.
- Talja, S. (2002). Information sharing in academic communities: types and levels of collaboration in information seeking and use. *New Review of Information Behavior Research*, 3, 143-159.

- Therrien, P., Doloreux, D., & Chamberlin, T. (2011). Innovation novelty and (commercial) performance in the service sector: A Canadian firm-level analysis. *Technovation*, 31(12), 655-665.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2013). *Managing innovation*. (5.ed., 658 p.). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Tomaél, M. I., Alcará, A. R., Lenzi, L. A. F., & Chiara, I. G. (2006). A contribuição do processo de inteligência competitiva para a inovação nas organizações. In: M. L. P., Valentim (org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. (p. 155-175). Fundepe, Marília.
- Trzeciak, D., Schenatto, F., & Abreu, A. (2008). Inovação e inteligência competitiva: uma abordagem integradora sob o enfoque dos processos. *Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro.
- Valentin, M., Cervantes, B., Carvalho, E., Garcia, H., Lenzi, L., Catarino, M., & Tomaél, M. (2003 Jun.). O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, 4(3).
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Van de Ven, A. H., & Chu, Y. H. (1989). A psychometric assessment of the Minnesota innovation survey. *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*, 55-103.
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (2000). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. Oxford University Press on Demand.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. *Longitudinal Fields Research Methods: Studying Process of Organizational Change*, GP Huber and AH Van de Ven (Eds), 155-185.
- Van de Vrande, V., Vanhaverbeke, W., & Gassmann, O. (2010). Broadening the scope of open innovation: past research, current state and future directions. *International Journal of Technology Management*, 52, (3/4), 221-235.
- Yap, C., & Rashid, Z. (2011). Competitive intelligence practices and firm performance. *Libri*, 61, 175-189.
- Wei, Y., & Wang, Q. (2011). Making sense of market information system for superior performance: the roles of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management*, 40, 267-277.
- Weiss, A., & Naylor, E. (2010). Competitive intelligence: How independent information professionals. *American Society for Information Science and Technology*, 37(1), 30-34.
- World Bank. (2013). *China 2030: building a modern, harmonious and creative society*. Washington, DC: World Bank.

Wright, S., & Calof, J. L. (2006). The quest for competitive, business and marketing intelligence: A country comparison of current practices. *European Journal of Marketing*, 40(5-6), 453-465.

Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2014). Innovation management tools: implementing technology watch as a routine for adaptation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(9), 1073-1089. Doi: 10.1080/09537325.2014.944150.

Zangouinezhad, A., & Moshabaki, A. (2009). The role of structural capital on competitive intelligence. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 262-280. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/02635570910930136>.