

Inteligência Competitiva como Estratégia Empresarial em Micro e Pequenas Empresas

Marina Carvalho Correia Lima (UFPB) marinaccl@hotmail.com
Francier Pereira de Souza (UFPB) francierps@hotmail.com

Resumo

A Inteligência Competitiva, ferramenta fundamental para se definir o posicionamento estratégico mais adequado frente à dinamicidade do ambiente competitivo, é o uso da informação filtrada, depurada e analisada que já pode servir de base para decisões fundamentais. Trata-se de desenvolver análises e perspectivas exclusivas relacionadas a um setor. As micro e pequenas empresas precisam ser rápidas nas suas reações às mudanças de mercado, inovadoras na sua proposição de valor e agressivas na disputa pelas oportunidades de mercado. A Inteligência Competitiva deve ser utilizada para viabilizar a existência das micro e pequenas empresas, auxiliando-as em fatores-chave para o sucesso.

Palavras chave: Inteligência Competitiva, micro e pequenas empresas, estratégia.

1. Introdução

As empresas estão sendo constantemente desafiadas em sua capacidade de resposta às demandas do ambiente externo. A agilidade e a flexibilidade organizacional são requisitos indispensáveis à integração e ao monitoramento do ambiente operacional e, dessa forma, influenciam os componentes da cadeia produtiva.

Neste contexto, a Inteligência Competitiva se apresenta como a ferramenta fundamental para que a empresa possa definir o posicionamento estratégico mais adequado frente à dinamicidade do ambiente competitivo em que se contextualiza, pois identifica as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos, existentes e potenciais, aumentando a competitividade. Ao lidar com as informações, a Inteligência Competitiva transforma conhecimento em vantagem competitiva e, ancorada na Tecnologia da Informação, dá sustentação a cenários prospectivos, a partir da convicção de que se pode atuar nas tendências e nas relações entre causa e efeito. Assim, a Inteligência Competitiva busca oferecer aos empresários – e estrategistas – vários futuros possíveis, para que estes, por meio de decisões estratégicas, possam contribuir para a realização de um futuro mais favorável.

As organizações atuais, entre elas as micro e pequenas empresas, funcionam no mercado mundial, que é responsável por numerosos desafios e oportunidades. Neste sentido, o ambiente organizacional é caracterizado por globalização do gerenciamento, flexibilidade e adaptabilidade organizacional, equipes de trabalho e gerenciamento do conhecimento. As empresas devem estar preparadas para competir, se não com superioridade, ao menos em paridade com seus concorrentes. Um programa de Inteligência Competitiva bem estruturado tem papel fundamental para sustentar a vantagem competitiva de uma organização, possibilitando otimizar o uso das informações.

2. Inteligência Competitiva

Para atuar e manter-se no mercado, as empresas sentem a necessidade de selecionar estratégias para deter um ataque contra seus produtos ou serviços e, ao mesmo tempo, selecionar estratégias para atacar seus competidores. Dada a natureza competitiva do

mercado, uma postura de ataque e defesa requer uma eficiente estratégia de negócio. Gerentes conscientes reconhecem que as organizações competem com maior eficiência quando eles tomam decisões bem fundamentadas, a partir de um entendimento adequado do potencial de oportunidades e riscos de um setor de negócios.

Tanto grandes como pequenas empresas necessitam de um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Conforme o crescimento da empresa, a tarefa gerencial se torna mais complexa e os métodos gerenciais mais sofisticados. Obter informações atualizadas de como está o mercado de um setor e como sua empresa se posiciona nele é essencial para se proteger dos perigos, riscos, obstáculos e armadilhas.

Teoricamente, todas as organizações têm acesso às mesmas informações que, atualmente, estão disponibilizadas em grande volume, o que pode, se bem aproveitado, ser utilizado como vantagem competitiva por algumas organizações e funcionar como barreira para outras. Porém, dados e informações não se qualificam como inteligência até que eles tenham sido processados por uma mente humana, que sabe quais questões precisam ser respondidas.

2.1. Importância da IC

É o valor, e não o volume, a força motriz da inteligência. A Inteligência Competitiva (IC) é a informação tão bem analisada que já pode servir de base para decisões fundamentais. Levar a informação a tal estágio é o que constitui o valor. Inteligência é a informação filtrada, depurada e analisada; trata-se de desenvolver análises e perspectivas exclusivas relacionadas a um setor. O processo de inteligência gera recomendações fundamentais com relação a acontecimentos *futuros* para os responsáveis pelas decisões, e não relatórios para justificar decisões do *passado*. Utilizando-se a IC, são reunidas informações sobre o ambiente da concorrência e não apenas sobre os concorrentes individualmente. (MILLER, 2002).

Assim, a IC pode ser definida como uma estratégia para a empresa descobrir o que se passa no ambiente de negócios do seu setor, conseguindo vantagem sobre seus concorrentes. A IC é implantada dentro do contexto de transformações que tem a informação. É um processo sistemático e formalizado que transforma dados dispersos em conhecimento estratégico. É um forte instrumento de apoio ao planejamento estratégico das organizações, pois está atrelado ao monitoramento constante das variáveis internas e externas – concorrência, mercado – projetando tendências e vislumbrando cenários futuros (BRASILIANO, 2002).

O escopo do processo de inteligência é muito amplo e pode ser aplicado a vários tópicos dentro de uma empresa como estratégia corporativa, eficiência operacional, posição competitiva no setor, planejamento de novos produtos. O processo de Inteligência Competitiva permite à organização identificar ameaças competitivas, eliminar ou reduzir surpresas, reduzir o tempo de reação, identificar oportunidades latentes, gerenciar clientes, antecipar necessidades e desejos dos consumidores, monitorar as estratégias dos concorrentes, difundir as informações na organização, preservar a vantagem competitiva, monitorar as tecnologias em desenvolvimento, dentre outras ações.

O conceito de IC vem sendo praticado inconscientemente por muitas organizações. A informação que sempre foi considerada como subproduto das atividades empresariais torna-se a base da organização. A IC não é espionagem, pois utiliza apenas informações públicas, que podem ser legalmente e eticamente identificadas e acessadas.

2.2. Fases da IC

Os dados, quando organizados, tornam-se informações; estas, quando analisadas, transformam-se em inteligência. A partir desse modelo, executa-se um ciclo de quatro fases: 1) identificar as necessidades de inteligência dos principais responsáveis pelas decisões na

empresa; 2) colher informações sobre fatos relativos ao ambiente externo de uma empresa em fontes impressas, eletrônicas e orais; 3) analisar e sintetizar as informações; 4) disseminar a inteligência resultante entre os responsáveis pelas decisões. É essencial o *feedback*, avaliando permanentemente o sucesso e a utilidade da iniciativa.

De acordo com Miller (2002), as empresas orientadas para a inteligência, cujas características estão apresentadas a seguir, têm as mais amplas oportunidades de sucesso:

- Contratam pessoal capacitado e motivado para a tarefa em vista;
- Acessam fontes exclusivas e criativas;
- Utilizam tecnologias apropriadas ao respectivo nicho econômico;
- Mantêm canais fluidos de comunicação;
- Incentivam valores e comportamentos compatíveis com a aquisição e utilização de idéias.

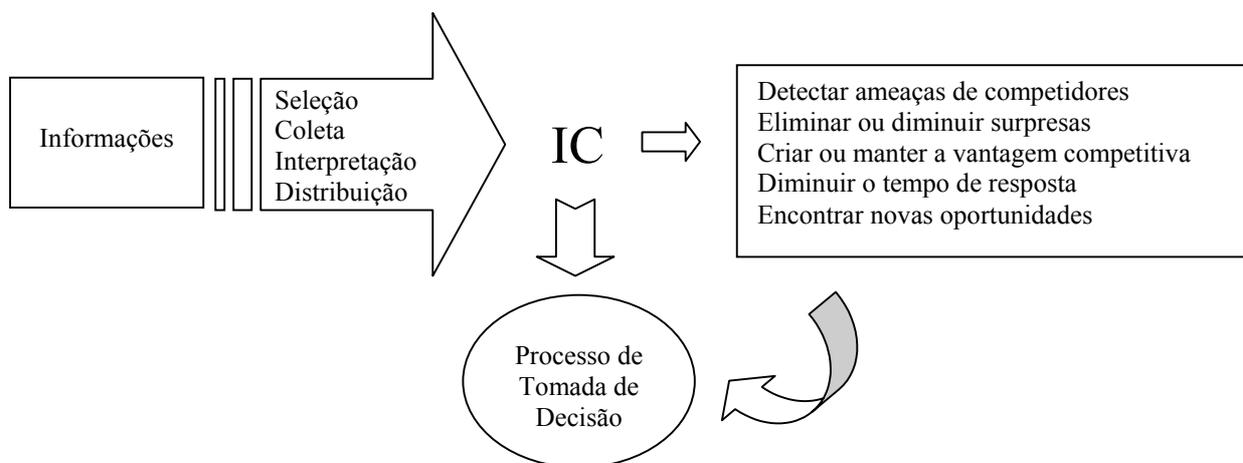


Figura 1 – Processo de Inteligência Competitiva

Independente do porte e pretensões da empresa, é importante observar os fatores fundamentais da IC: 1) fatores culturais, como compartilhamento de informações, chefes dispostos a acolher e avaliar acuradamente contribuições dos funcionários, capacidade de adaptação às mudanças do mercado e a disposição de ajudar os processos organizacionais de maneira a capacitá-los a enfrentar essas mudanças; 2) fatores estruturais, como a naturalidade da interação entre os chefes e subordinados; 3) fatores comportamentais, como mecanismos de sustentação da coleta e compartilhamento da informação e mecanismos destinados a recompensar quem ajuda e punir quem atrapalha (MILLER, 2002).

2.3. Erros ao Gerenciar a IC

A utilização do processo de IC nas empresas apresenta dois focos principais: um caráter defensivo e um caráter de vanguarda, de proatividade. Este último, permite que a empresa se antecipe aos movimentos do ambiente concorrencial e de mudanças no macroambiente. Desta forma, uma empresa passa a competir com vantagem pois torna-se geradora ou criadora de novos cenários ao invés de se adaptar aos que surgem.

As empresas em geral cometem alguns erros estratégicos no gerenciamento das informações. Os mais comuns, segundo Brasiliano (2002), são: dar ênfase na retenção do conhecimento em detrimento da sua disseminação; considerar o conhecimento como existindo fora da cabeça das pessoas; e priorizar o contato tecnológico em detrimento do contato humano.

Para utilizar melhor a IC, uma empresa deve aproveitar o seu Capital Intelectual que se refere

à capacidade, à habilidade, à experiência e também ao conhecimento formal das pessoas que trabalham na empresa (TEIXEIRA FILHO, 2002a).

2.4. Relação entre IC e Gestão do Conhecimento

O sucesso resulta cada vez mais de elementos intangíveis e cada vez menos dos tangíveis – maquinaria, equipamento de produção, instalações. Todos estes elementos pode-se comprar. Contudo, não existe mercado onde se possa adquirir conhecimento, procedimentos, formas para melhorar o atendimento a clientes, para melhorar o relacionamento com os fornecedores da empresa, para melhorar os processos internos, e outros. Contribuindo para essa evolução estão intimamente ligadas a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva.

Pode-se entender a IC como o conjunto de processos e ferramentas para selecionar, analisar, comunicar e gerenciar as informações externas à empresa, ou seja, sobre seus clientes, concorrentes (seu ambiente competitivo). A memória organizacional pode ser entendida como um conjunto de processos e ferramentas para organizar, preservar e disponibilizar o acervo de conhecimentos da empresa (seus processos, seu pessoal, suas experiências, sua tecnologia). A IC inclui Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento e está integrada ao Planejamento Estratégico. A IC subsidia a decisão estratégica.

Para uma efetiva compreensão e interpretação da informação, possibilitando que a mesma resulte em tomadas de decisão, são necessários tanto o conhecimento tácito como o explícito. Além disso, reconhecer uma informação valiosa no mercado ou transformar dados em informações, relacionando-as a um conhecimento prévio, é um processo complexo, que envolve constante aprendizagem. Portanto, é importante ressaltar o papel do capital humano da organização, ou seja, da capacidade de seus indivíduos, salientado por diversos autores através de conceitos que envolvem, entre outros fatores, a inteligência humana e a Gestão do Conhecimento.

É a inteligência e não a informação, que ajuda o administrador a adotar a tática correta de mercado ou a tomar decisões de longo prazo. Os atributos competitivos de uma organização estão respaldados no conhecimento gerado a partir da inteligência resultante de seu ambiente interno e externo, incluindo o conhecimento individual e corporativo. É neste gerenciamento otimizado do conhecimento que a IC surge como um caminho necessário, contraposto aos sistemas tradicionais de oferta da informação.

3. Estratégia Empresarial

Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente. A escolha de uma estratégia adequada dilata a probabilidade de que, no futuro, uma empresa continue a atuar e tenha uma boa posição no mercado. Uma estratégia descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos para a empresa; considera valores pessoais e sociais que cercam a organização, orienta na alocação dos recursos humanos e financeiros, cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada.

Para Porter (1989), o objetivo da estratégia competitiva de uma empresa em uma indústria, é encontrar nela uma posição onde possa se defender das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. De acordo com o autor, o potencial de rentabilidade de uma indústria é definido por cinco forças básicas competitivas: a ameaça de novos entrantes; o poder de barganha dos fornecedores; a ameaça de produtos/serviços substitutos; o poder de barganha dos clientes; e a intensidade da rivalidade entre os competidores.

3.1. Importância da Escolha de uma Estratégia

A escolha de uma estratégia é fundamental a qualquer tipo de empresa como guia de seus negócios e decisões, independentemente de suas características. Porém, as micro e pequenas empresas são as que mais precisam de uma estratégia empresarial. Quando uma grande empresa enfrenta problemas, normalmente dispõe das reservas financeiras necessárias para se recuperar e se recolocar. Entretanto, se os recursos são limitados, um único erro pode inviabilizar sua existência, significando o fim de tudo o que foi investido. Esse é o principal motivo pelo qual grande parte das novas empresas fecha as portas nos primeiros anos (TIFFANY, 1998).

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Segundo Porter (1989), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. A importância de um ponto forte ou fraco de uma empresa é função de seu impacto sobre esses tipos. De acordo com o mesmo autor, existem três estratégias genéricas: liderança no custo (a empresa busca ser o produtor de mais baixo custo, praticando o menor preço), diferenciação (a empresa procura ser única em sua indústria por apresentar algumas dimensões ou atributos valorizadas pelos compradores, atuando com um preço-prêmio) e enfoque (atua-se em um segmento estreito). A seleção e implementação de uma estratégia genérica são os caminhos para a vantagem competitiva que devem ser investigados em qualquer indústria.

4. Relação Entre IC e Estratégia Empresarial

Nos mercados competitivos e dinâmicos, as empresas necessitam saber quais fatores devem ser levados em conta para maximizar suas chances de sucesso e a sobrevivência, não só no curto prazo, mas e principalmente, em um horizonte mais distante. Nesse aspecto, as empresas definem novos padrões produtivos, adquirem qualidade, estabelecem novas prioridades, aumentam fluxos de capitais e agilizam tecnologias da informação e comunicação, favorecendo intercâmbios de idéias, de pessoas, e de imagens, entre outras. Para tanto, devem também, desenvolver estratégias para obter vantagem competitiva em relação a guerra de mercado com outras organizações. As decisões e ações devem ser tomadas tendo como suporte um Serviço de Inteligência Competitiva para que as estratégias desenvolvidas tornem as organizações mais eficientes e eficazes.

O emprego desta inteligência proporcionaria tanto ganhos de efetividade operacional interna e externa necessários ao estabelecimento da vantagem competitiva, quanto a renovação oportuna desta ao longo do tempo. Sendo assim, a inteligência competitiva assume o caráter estratégico para as organizações, pois indica um possível caminho para cuidar da componente dinâmica da estratégia, indo além da análise estática de posicionamento e orientando a busca da vantagem competitiva perene. Precisamos da IC para determinar a perspectiva do mercado, as competências e avaliar os resultados possíveis de uma alternativa de estratégia.

5. Micro e Pequenas Empresas

Existem alguns critérios para a definição do tamanho de uma empresa: número de empregados, volume de vendas, valor dos ativos, seguro da força de trabalho, volume de depósitos. Neste enfoque, será denominada micro a empresa que possui até 19 funcionários e pequena aquela que apresenta de 20 a 99 empregados.

5.1. Cenário das MPE's no Brasil

Os dados mostrados a seguir pertencem ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE (2002), e revelam a crescente importância do pequeno empreendimento na economia brasileira. A partir da segunda metade da década de 90, as micro e pequenas

empresas (MPE's) se fortalecem e novas perspectivas surgem. Entre os anos de 1995 a 2000, o número de grandes empresas cresceu 2,2%, enquanto o número de micro cresceu 25%. Durante o mesmo período, em grandes empresas, o saldo entre os funcionários demitidos e os novos contratados foi de apenas 29.652 – que é o número de novos empregos gerados. Mas no segmento das micro, esse saldo chegou a 1,4 milhão de novos postos de trabalho. Em termos percentuais a diferença é mais nítida ainda: 25% nas micro contra 0,3% nas grandes.

De acordo com RAIS/Min. Trabalho, que conta só os trabalhadores com carteira assinada, os pequenos empreendimentos (com até 99 funcionários) empregam no país 12.080.303 pessoas, ou 46% dos 26,2 milhões de trabalhadores. (dados de 31.12.2000 – o último levantamento disponível no Ministério). Segundo o IBGE, 98% das empresas no país são de micro e de pequeno porte, respondendo por 28% do faturamento da economia (IBGE e FUNCEX) e correspondendo a 20% do PIB (PNAD/IBGE, RAIS/Ministério do Trabalho).

5.2. MPE's no Mercado Mundial

O avanço das telecomunicações em geral, e da Internet em particular, facilitou a globalização e a integração dos mercados internacionais. A abertura do mercado brasileiro, iniciada na década de 90, alterou completamente o cenário competitivo. As micro e pequenas empresas representam 98% do total de 3,5 milhões de empresas do Brasil, ocupando 59% da mão-de-obra e gerando 20% do PIB. No entanto, apenas um reduzido número delas tem inserção no mercado internacional. A capacidade de competir no mercado global está cada vez mais ligada ao valor agregado em conhecimento aos produtos e serviços.

5.3. Rapidez nas MPE's

As pequenas empresas, para serem competitivas neste novo cenário, precisam ser rápidas nas suas reações às mudanças de mercado, inovadoras na sua proposição de valor e agressivas na disputa pelas oportunidades de mercado. A rapidez é um aspecto fundamental. E nisso as empresas pequenas podem ter vantagem.

Grandes organizações, mesmo as bem sucedidas e com grande participação de mercado, quando comparadas às MPE's, enfrentam alguns problemas típicos em relação à sua reação ao mercado, devido principalmente a: estrutura organizacional complexa, excesso de níveis de decisão, fluxo de informações intermediado, conflitos entre diversas prioridades. As MPE's têm estrutura simples, poucos níveis de decisão, fluxo direto de informações, poucas prioridades e devem tomar essas características como uma vantagem sobre seus concorrentes.

Numa grande organização a percepção da mudança, a comunicação pela estrutura organizacional e a mobilização para a ação são, em geral, complexas e lentas. MPE's, muitas vezes, têm uma cultura mais flexível, propensa à inovação, à adaptação às mudanças, e prioridades claras e sensíveis, tornando o intervalo de tempo entre a percepção da necessidade de mudança e a reação em si, menor.

Isso não significa que a rapidez é um atributo inato de toda organização pequena. Nem quer dizer que a rapidez não é viável em uma grande empresa. As grandes corporações, via de regra, têm mais recursos para mobilizar os esforços necessários. Mas é mais fácil para uma pequena empresa ter agilidade e velocidade em seus movimentos do que para uma grande. Mais do que isso, perceber a necessidade de adaptação, se antecipar com agilidade às oportunidades e agir rapidamente são fatores cruciais até para a sobrevivência de MPE's.

6. IC e MPE's

O importante não é a tecnologia usada para fazer a comunicação, sua sofisticação ou a abrangência da iniciativa, mas o conteúdo da comunicação em si. Isso vale tanto para o conhecimento dentro da empresa, como entre empreendedores diferentes.

O ponto central para as MPE's é a competitividade. Para ser competitiva, uma empresa precisa ser rápida nas suas reações às mudanças de mercado, inovadora na sua proposição de valor e agressiva na disputa pelas oportunidades de mercado. Para uma MPE ser rápida, inovadora e agressiva em sua forma de atuar no mercado são necessárias diversas iniciativas apoiadas pela Gestão do Conhecimento e sobretudo pela Inteligência Competitiva juntamente com seu aporte de informações que acompanha indicações de qual decisão tomar.

6.1. Contribuições da IC em MPE's

O objetivo principal de um sistema de IC para uma MPE é o monitoramento do ambiente competitivo, obtendo informações para apoiar decisões, projetos e treinamentos, buscando o aprendizado contínuo. Segundo Teixeira Filho (2002b), a IC pode auxiliá-las a:

Em relação à rapidez:

- Organizar e documentar estruturadamente seus processos, facilitando seu planejamento, operação e alteração, quando da necessidade de ajustes rápidos;
- Criar e manter uma memória organizacional de problemas e soluções, acessível a todos, de tal forma que seja mais fácil e rápida a incorporação de novos colaboradores, a reação em momentos de crise e as respostas aos clientes;
- Desenvolver redes de relacionamentos com fornecedores e parceiros de negócio, de forma que sejam mais rápidas as alterações no processo produtivo em emergências e na eventualidade de demandas não planejadas.

Em relação à capacidade inovadora:

- Criar e atualizar um conjunto mínimo de informações sobre seu ambiente competitivo, abrangendo clientes, consumidores, indicadores econômicos, legislação, fornecedores, tecnologia de processo e de produto, concorrentes;
- Favorecer e incentivar um clima de liberdade para reflexão, para experimentação e para o compartilhamento de idéias, experiências e conhecimentos entre todos na empresa;
- Participar em fóruns setoriais, discussões, debates, trocas de informações e experiência, visando contato permanente com os desenvolvimentos de processos e produtos no setor, tanto nacionalmente quanto internacionalmente.

Em relação à agressividade:

- Implantar práticas diferenciadas de incentivo, premiação e recompensa – financeira e não-financeira – dos colaboradores, diretamente associadas aos resultados da empresa e às contribuições individuais e em equipe ao aprendizado coletivo;
- Incentivar o conhecimento sobre clientes, processos, produtos, entre outros, como um valor da empresa, estimulando o constante aperfeiçoamento individual e das equipes;
- Desenvolver a percepção dos colaboradores em relação ao empreendedorismo e aos diferenciais competitivos da MPE's e da organização de que participa em particular.

Um aspecto a se considerar é a associatividade entre as MPE's, visando o ganho de escala e a complementação de competências. A formação de comunidades de profissionais, pequenos empreendedores e produtores, seja *on-line* ou em encontros presenciais, é uma forma de apoio mútuo, troca de informações, formação de parcerias e associações. A incorporação da prática da IC, associação com fornecedores de soluções complementares e a formação de parcerias são formas de contribuir para o desenvolvimento de uma organização. A IC busca dar

agilidade na tomada de decisões, com racionalização do uso do tempo e das fontes de informação, podendo auxiliar MPE's em elementos simples que constituem alguns dos *fatores-chave* para o sucesso de qualquer empresa, tais como:

- Dar à empresa as características que o cliente deseja ver, oferecendo-lhes comodidade, facilidade e vantagens ao escolher seus produtos;
- Saber o que a concorrência está fazendo ou oferecendo para manter os clientes dela e para agradar os clientes de outras empresas;
- Comparar o desempenho de uma empresa com o de outras;
- Envolver os funcionários com a empresa, fazendo-os sentir-se parte integrante dela (de fato o são) e, ao mesmo tempo, fazer com que a organização valorize seus empregados.

7. Considerações Finais

A Inteligência Competitiva tende a assumir um papel cada vez mais destacado no mercado atual, caracterizado por fatores como alta competitividade, clientes e consumidores cada vez mais exigentes, redução da vida útil de produtos e serviços e alta velocidade de desenvolvimento de novas tecnologias. Para as organizações, a Inteligência Competitiva surge como uma forma de disponibilização de informações que possam ser utilizadas como apoio para o processo de tomada de decisão e revertidas em vantagem competitiva.

Portanto, é crucial que uma organização disponibilize recursos para investimentos em tecnologia da informação como suporte e investimentos no capital humano da organização de forma a desenvolver as capacidades e habilidades dos indivíduos para colaborar e possibilitar a manutenção de um sistema de Inteligência Competitiva.

Os desenvolvimentos recentes em Informática, Telecomunicações e Administração, estão propiciando às micro e pequenas empresas espaços cada vez maiores de atuação, ferramentas e recursos de informação que, até pouco tempo atrás, só eram vistos em grandes corporações. A Inteligência Competitiva não se restringe às empresas de maior porte, podendo ser útil, ou até fundamental, na busca pela presença e atuação proativa no mercado mundial.

Micro e pequenas empresas rápidas, inovadoras e agressivas são cada vez mais uma realidade. Micro e pequenos empreendedores conquistam seu espaço no mercado pelas características de dinamismo e rapidez nas mudanças, acrescidas da Inteligência Competitiva. Essas qualidades são essenciais para a competição e permanência no cenário mundial.

Referências

BRASILIANO, A. C. R. *A Fuga Involuntária das Informações Estratégicas nas Empresas: Fragilidades nas Redes Humanas*, 2002. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=136&txtcodautor2=24>. Acesso em: 28 jul. 2002.

MILLER, J. P. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE. *Micro e Pequenas Empresas – Números e Indicadores*, 2002. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 15 set. 2002.

TEIXEIRA FILHO, J. *Tudo que Parece Sólido Desmancha no Ar: Indicadores na Gestão do Conhecimento*, 2002a. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/insight/insight53.htm>>. Acesso em: 28 jul. 2002.

TEIXEIRA FILHO, J. *Rápidas, inovadoras e ferozes: as Pequenas Empresas na Era do Conhecimento*, 2002b. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/insight/insight54.htm>>. Acesso em: 15 set. 2002.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.