

COMPETITIVE INTELLIGENCE VERSUS SPYING: BUILDING A  
VISION OF THE FUTURE

Elaine Coutinho Marcial (Banco do Brasil, ABRAIC) &  
Alfredo José Lopes Costa (Banco do Brasil, ABRAIC, IESB)

Anais do BALAS 2002 - Business Association of Latin América

Tampa, Mar. 2002

# **COMPETITIVE INTELLIGENCE VERSUS SPYING: BUILDING A VISION OF THE FUTURE**

**Por Elaine Coutinho Marcial & Alfredo Costa**

## **Abstract**

Competitive Intelligence (CI) is a systemic process that aims to determine the strengths that rule business, reduce risk and help the decision-making processes, besides protecting the organizational sensitive knowledge. A growing number of companies have established CI functions within their firms. But Competitive Intelligence is frequently misunderstood and stereotyped as spying. In order to clarify this point, this article presents definitions and objectives of prospective scenarios and Competitive Intelligence, attempting to combine these concepts with the making of strategies.

The work describes the scenarios use in the making of strategies by three Brazilian organizations. The analysis of results shows that the top executives' support and their correct understanding of the methodology are more important than the choice of a method. It also shows that the use of CI tools is important to help the building of scenarios and definition of strategies, as well as the formulation of short-term decision-making process.

## **Introdução**

A discussão sobre Inteligência Competitiva (IC) insere-se no contexto da nova sociedade globalizada, em que tanto a competitividade quanto o volume de informações a serem

monitoradas vêm aumentando significativamente, o que torna cada vez mais complexa a definição de estratégias para garantir a sobrevivência das organizações.

A IC constitui processo informacional proativo para auxiliar na tomada de decisão, estratégica ou operacional, visando descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento sensível gerado.

Enquanto a espionagem é a busca ou acesso ilegal a dados, informações e outros conhecimentos sensíveis, as informações necessárias a um profissional de IC podem ser coletadas por meio do exame de informações públicas e por entrevistas, com métodos éticos e legais. Portanto, a IC assemelha-se mais à investigação jornalística. A introdução de Sistemas de IC nas empresas tem mostrado que muitas dessas informações já se encontram na própria organização, faltando apenas a montagem de sistema capaz de captá-las e gerenciá-las.

A IC permite a manutenção do posicionamento competitivo da empresa no mercado e considera a elaboração de cenários prospectivos uma de suas ferramentas de análise mais adequadas para auxiliar na definição de estratégias em ambiente turbulento e incerto. Os cenários, por sua vez, utilizam-se das várias ferramentas disponibilizadas pela Inteligência Competitiva, nas suas fases de coleta e análise, tais como as redes de informação e a análise automática da informação.

O trabalho descreve a experiência de algumas organizações, analisando a utilização dos cenários e ferramentas de IC para elaboração de estratégias. O produto deste trabalho interessa não só aos estudiosos do assunto, mas também a gestores de organizações interessadas em implementar uma metodologia de planejamento estratégico baseada em cenários prospectivos, que se utilize das ferramentas de IC.

## **Cenários prospectivos: “estórias sobre o futuro”**

O instinto de sobrevivência conduz o homem a buscar respostas para minimizar incertezas que o rodeiam, porque o futuro é incerto. Angústias e incertezas com relação ao futuro também assolam as organizações que buscam uma estratégia para sua sobrevivência.

Chandler (1976) define estratégia como a determinação de objetivos e metas de longo prazo e a adoção de cursos de ação, além da alocação dos recursos necessários ao atingimento desses objetivos. Hamel e Prahalad (1995) também abordam a questão da estratégia, sustentando que é necessário dedicar mais tempo do que os executivos seniores dedicam para desenvolver ponto de vista sobre o futuro. Como tomar decisões com base no “incerto” é a questão que passa diariamente pela cabeça de todo administrador.

As técnicas de prospectiva são utilizadas pelas organizações para minimizar os riscos ligados a tais incertezas e propiciar ferramentas que facilitem a definição de estratégias em um mundo cada vez mais incerto. Para Godet (1993), “a prospectiva não está associada ao determinismo da futurologia e da bola de cristal”, como também não é previsão marcada pela quantificação e extrapolação de tendências. Como o futuro ainda não foi escrito, a prospectiva não trabalha com projeções <sup>1</sup> e nem é uma previsão <sup>2</sup>. Segundo Godet (1993), para a prospectiva “o futuro é a razão de ser do presente” e este futuro é múltiplo e incerto. A prospectiva conduz a organização a desenvolver atitudes pré e pró-ativas em relação ao futuro, buscando a formulação do futuro desejado, da mesma forma como o faz a IC.

A nomenclatura utilizada para elaboração de cenários utiliza-se da terminologia existente no teatro; por isso o nome “cenários”. Esse recurso foi utilizado para que as pessoas que estivessem

---

<sup>1</sup> Godet (1993) define projeção como o prolongamento no futuro de uma evolução passada segundo certas hipóteses de extrapolação ou de inflexão de tendências.

<sup>2</sup> Previsão é uma projeção que contenha uma probabilidade (Godet, 1993).

construindo cenários tivessem clareza de que não estavam descrevendo a realidade futura, mas sim um meio de representá-la por meio de “estórias sobre o futuro” (Schwartz, 1996). Godet (1987) define cenário como “o conjunto formado pela descrição, de forma coerente, de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura.” Godet (1987) complementa sua definição afirmando que um cenário não é a realidade futura, mas um meio de representá-la, com o objetivo de nortear a ação presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis.

Para Schwartz (1996), cenários são uma ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões pessoais podem ser cumpridas. Ou um conjunto de métodos organizados para sonharmos sobre o futuro de maneira eficiente. De forma resumida, o autor define cenários como “estórias de futuro”, que podem nos ajudar a reconhecer e nos adaptarmos aos aspectos de mudança do ambiente presente.

Fahey e Randall (1998) e Heijden (1996) atribuem a introdução das noções de cenários prospectivos e seu desenvolvimento a Herman Kahn, que atuou nos anos 50 na Rand Corporation – maior centro de estudos prospectivos, situado nos EUA. Seus primeiros cenários foram desenvolvidos como parte dos estudos de estratégia militar conduzidos pela Rand para o governo norte-americano. Kahn desenvolveu a metodologia para uso de cenários quando fundou o Hudson Institute, nos anos 60, e popularizou suas idéias, em 1967, com a publicação do livro *The Year 2000*, no qual a palavra “cenários” foi introduzida na prospectiva.

Os cenários atingiram nova dimensão no início dos anos 70 com o francês Pierre Wack. Trabalhando na área de planejamento da empresa internacional de petróleo Royal Dutch/Shell desde 1968, desenvolveu sua metodologia com os conceitos obtidos junto à École Française de Prospectiva. Wack (1985) relata que a partir do início dos anos 70 os erros das previsões

tornaram-se mais freqüentes em função da instabilidade mundial, principalmente no que dizia respeito ao mercado de petróleo. Todo o planejamento tradicional baseado em previsões clássicas perdia rapidamente sua razão de ser. Havia a necessidade do desenvolvimento de nova ferramenta que auxiliasse no planejamento de longo prazo. Wack (1985) não tinha como objetivo prever o futuro. Sua meta era a liberação dos *insights* das pessoas. A finalidade dos cenários exploratórios era “ampliar a compreensão sobre o sistema, identificar os elementos predeterminados e descobrir as conexões entre as várias forças e eventos que conduziam esse sistema” (Wack, 1985), o que levaria, conseqüentemente, à melhor tomada de decisão.

Em 1985, Porter analisa os cenários sob a perspectiva econômica, adaptando a metodologia utilizada pela Royal Dutch/Shell para realidade mais negocial. Em 1987, Michel Godet divulga "Cenários e a Administração Estratégica", primeira publicação realmente científica a respeito do assunto. Em 1988 inicia-se a popularização dos cenários como instrumento de planejamento estratégico para as empresas anglo-saxônicas, com o surgimento da Global Business Network (GBN), empresa de prospectiva criada por Peter Schwartz e Pierre Wack (Godet, 1993).

No Brasil, as primeiras empresas a utilizarem a elaboração de cenários foram Eletrobrás, em 1987, e Petrobrás, em 1989, em função de operarem com projetos de longo período de maturação, o que exigia visão de longo prazo. Na seqüência, o trabalho elaborado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, em 1989, de conteúdo mais econômico, teve grande impacto e abriu a discussão política sobre os cenários do Brasil. A partir daí, surgiram tentativas de estudos prospectivos no Brasil, como as iniciativas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, da Financiadora de Estudos e Projetos - Finep, da Secretaria de Planejamento da Presidência da República – Seplan, da Secretaria de Assuntos Estratégicos – SAE e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea.

Embora o aumento da incerteza ocorrida durante a década de 90 tenha feito com que um maior número de organizações, em todo o mundo, passasse a utilizar o método de cenários para definição de suas estratégias, não surgiu nenhuma abordagem inovadora, apenas aperfeiçoamentos dos métodos existentes.

### **A Inteligência Competitiva na nova ordem mundial**

Apesar de a Inteligência vir sendo utilizada pelas empresas desde o final da II Guerra Mundial, seu significativo crescimento só se deu ao final da década de 80, com o fim da Guerra Fria, incrementando-se nos anos 90. Nos EUA, a IC obteve crescimento significativo a partir de 1995. Já as empresas japonesas possuem seus Sistemas de Inteligência bem estabelecidos desde a II Guerra Mundial. A infra-estrutura no Japão voltada para Inteligência Competitiva é formada pelas empresas (*sogo shosha*) e agências governamentais (principalmente através da atuação do Ministry of International Trade and Industry - MITI) que operam em nível mundial para coletar informações que auxiliam suas empresas na tomada de decisão, segundo Kahaner (1996).

Na nova sociedade globalizada - baseada em tecnologia e conhecimento -, em que tanto a competitividade quanto o volume de informações a serem monitoradas crescem exponencialmente, torna-se cada vez mais complexa a definição de estratégias que garantam a sobrevivência das empresas. As variáveis que caracterizam esse novo ambiente competitivo - baseado em tecnologia e conhecimento - geram grande incerteza ambiental, causando obsolescência das metodologias de definição de estratégias baseadas em análise de tendências.

Define-se Inteligência Competitiva como o processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela comercial ou estratégica. É um processo sistemático de coleta, análise

e disseminação de informações referentes a atores e variáveis que possam influir na tomada de decisão da empresa, além de proteger o conhecimento sensível gerado na organização.

A IC é composta por um conjunto de métodos e ferramentas disponibilizadas pela tecnologia da informação que facilitam o monitoramento e sensoriamento do ambiente com o objetivo de possibilitar a empresa a agir proativamente por intermédio da antecipação dos acontecimentos.

Mas qual a ligação existente entre Cenários Prospectivos e Inteligência Competitiva? Consideramos que um é insumo do outro e vice-versa. A IC não diz respeito à descrição dos fatos acontecidos; preocupa-se com o que vai acontecer e com quais serão os movimentos futuros. Considerando-se que o futuro é múltiplo e incerto, não há como abordar apenas uma possibilidade. A questão é: e se ocorrer uma outra?

Em organizações que possuem sistema de Inteligência Competitiva torna-se significativamente mais fácil a obtenção de informações para a elaboração de cenários. O sistema de Inteligência Competitiva também ajuda a identificar “sinais fracos” que, tratados através das ferramentas de Cenários Prospectivos, poderão permitir que a organização obtenha vantagem competitiva.

Como um é insumo do outro, os Cenários Prospectivos auxiliam no trabalho da área de Inteligência Competitiva, indicando quais atores devem ser monitorados e quais incertezas devem ser acompanhadas. Com isso é possível permitir às empresas ação antecipada, já que, a partir do monitoramento do ambiente, é extraída sinalização para os tomadores de decisão sobre qual dos cenários possíveis está se configurando.

### **Os métodos de elaboração de cenários prospectivos**

Existem diversos métodos que auxiliam na construção de cenários, como por exemplo os descritos por Godet (1993), pela Global Business Network - GBN (Schwartz, 1996), por Porter (1992) e Grumbach (1997). Apesar de cada um possuir características próprias, todos têm como base a teoria prospectiva, trabalham com variáveis mas focam no comportamento dos atores – grandes agentes de mudança – e constroem múltiplos cenários.

Todos os quatro métodos preocupam-se com a consistência dos cenários gerados. Nenhum deles, entretanto, tem rapidez na atualização e comparação dos dados e apresentam dificuldade no manuseio de um grande número de variáveis e suas possíveis tendências.

Destaque-se a semelhança do resultado final dos métodos, pois todos geram uma série de futuros consistentes e plausíveis, os quais são utilizados na elaboração de estratégias.

### **Metodologia de Pesquisa de Campo**

O estudo se propõe a verificar a aplicação dos métodos de elaboração de cenários prospectivos utilizados no País, bem como a estrutura voltada para essa atividade. Para tanto, são especificados, a seguir, os instrumentos de pesquisa utilizados, os procedimentos adotados para a definição da população-objeto e a definição de sua amostra. Analisa-se também o processo utilizado para a coleta de dados, suas virtudes e limitações e, ao final, fazem-se algumas considerações de caráter geral sobre a validade da pesquisa.

Para atender ao objetivo do trabalho, a pesquisa de campo foi realizada junto a organizações no Brasil com experiência na elaboração de cenários prospectivos. A população foi definida com o objetivo de identificar o “estado da arte” no Brasil da elaboração de cenários prospectivos, com base na experiência de outras organizações.

Por se tratar de técnica não muito difundida no País, poucas foram as iniciativas encontradas para definição da amostra. A amostra definida para a realização da pesquisa foi composta por três organizações: a Shell Brasil, a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – SAE<sup>3</sup> e o Centro de Sinalização Náutica Almirante Moraes Rego.

Os procedimentos utilizados para a coleta de dados nessas organizações foram: marcação de entrevista por meio de contato telefônico mediante explicação dos objetivos da pesquisa; encaminhamento prévio do roteiro de entrevista; realização da entrevistas presenciais seguindo o roteiro previamente encaminhado; anotação de todas as observações dos entrevistados.

A entrevista na SAE foi realizada em dezembro de 1998, com Silvia Rego, coordenadora de Assuntos Econômicos e Tecnológicos. A SAE tinha como uma de suas atribuições assessorar o Presidente da República do Brasil na formulação da concepção da estratégia nacional e na definição de estratégias de desenvolvimento. Era responsável pela elaboração dos cenários, com o objetivo de desenvolver hipóteses para dar suporte ao planejamento estratégico do País. A entrevistada relatou que essa decisão foi tomada com base na experiência adquirida em 1990 quando a Secretaria trabalhou com essa metodologia em um estudo sobre a matriz energética a ser adotada pelo País. Os trabalhos de elaboração de cenários para o País iniciaram-se em 1992 com a construção dos cenários globais e receberam incentivo do Embaixador Ronaldo Sardenberg, Secretário de Assuntos Estratégicos na época. Os trabalhos de elaboração de cenários eram coordenados por um grupo de funcionários da SAE, composto por 15 técnicos com uma visão generalista e 5 funcionários de apoio.

A entrevista na Shell Brasil foi realizada em janeiro de 1998, com Pedro Roquete, coordenador da área de planejamento. Presente no país desde 1913, a Companhia é a maior distribuidora de

---

<sup>3</sup> O órgão foi extinto em dezembro de 1999.

combustíveis de capital privado no Brasil, respondendo por 20% do mercado. No país, a Empresa começou a elaboração de cenários no início na década de 80, já com a visão de instrumento para definição de estratégias. A sede da Empresa fica no Rio de Janeiro, onde são elaborados o orçamento e o planejamento da empresa. A área de planejamento estratégico, onde também são desenvolvidos os cenários, está localizada na Diretoria de Planejamento. Funcionava com oito técnicos, os quais foram reduzidos para quatro após a reestruturação ocorrida no final de 1997, quando o quadro de toda a empresa foi reduzido pela metade.

A entrevista realizada no Centro de Sinalização Náutica Almirante Moraes Rego (CAMR) foi realizada em janeiro de 1999, com o Capitão de Fragata Wesley Wandermurem Cavalheiro, Chefe do Departamento de Sinalização Náutica do CAMR. O CAMR é um órgão da Marinha brasileira criado em 1964 para gerenciar a sinalização náutica na águas jurisdicionais brasileiras. As primeiras atividades de sinalização náutica no Brasil remontam ao século XVII e desde essa época a Marinha cuida do assunto. Embora criado em 1964, as atividades do CAMR já eram executadas por outros órgãos (Diretoria de Faróis, Departamento de Sinalização Náutica da Diretoria de Hidrografia e Navegação, etc.). Na época da entrevista, o CAMR cuidava diretamente de cerca de 1.700 sinais e fiscalizava a operação e manutenção de outros 1.700, os quais estavam a cargo de empresas e outros órgãos governamentais. O motivo do Centro ter partido para a elaboração de cenários prospectivos foi a necessidade de criação da visão prospectiva para auxiliar nas decisões de identificação e estabelecimento de suas diretrizes e metas. Tais decisões envolvem grandes investimentos que não podem ser alocados sem uma visão temporal futura, principalmente no que diz respeito aos aspectos tecnológicos e legislativos futuros.

## **Análise dos dados**

Olhar o futuro como sendo múltiplo e incerto é o princípio que norteia a prospectiva. Os cenários prospectivos são visões de futuro baseados nesses princípios, cujo objetivo é fornecer ao tomador de decisão as melhores condições para definir suas estratégias em ambiente de grande incerteza. Segundo os autores pesquisados, o que justifica a utilização de cenários prospectivos é a incerteza ambiental. Se não houver incerteza ambiental, não há necessidade de se trabalhar com cenários para a definição de estratégias, basta fazer projeções ou previsões.

Observou-se que nas três organizações pesquisadas essas questões estavam claras e os cenários haviam sido construídos e aplicados com base na filosofia introduzida pela prospectiva. Além disso, essas organizações consideram os cenários prospectivos instrumento adequado para auxiliar na definição de suas estratégias em ambiente de grande incerteza.

Ratificando a bibliografia consultada, a pesquisa efetuada enfatiza a necessidade dos cenários serem desenvolvidos na própria organização. Observou-se que essas organizações também utilizam os cenários desenvolvidos por outras empresas, mas todas ressaltaram que esses cenários adquiridos são utilizados com fins de consulta.

A aquisição de cenários desenvolvidos por outras empresas é prática comum às áreas elaboradoras do cenário. Contudo, convém ressaltar que os objetivos são diferentes. Elas buscam a percepção de como outras organizações estão vendo o futuro e, assim, poderem enxergá-lo com várias lentes diferentes, o que as deixam em condições de entendê-lo com mais facilidade.

Outro ponto indicado pela literatura diz respeito à utilização da consulta de especialistas ou peritos durante a elaboração dos cenários. Verificamos que todos os entrevistados utilizam esse mecanismo, que acaba constituindo fator decisivo para a elaboração de seus cenários.

Acreditamos que essa prática leva a organização a interpretar o ambiente em que está inserida através de lentes ou modelos mentais diferentes das comumente utilizadas por ela, o que gera uma grande contribuição para sua reorientação.

Apesar da inexistência de um sistema de inteligência formal, composto por redes bem definidas de especialistas, a monitoração ambiental acaba existindo informalmente nas organizações visitadas, porque todas possuem lista de especialistas que são consultados durante a realização dos trabalhos e a monitoração ambiental desta atividade é exercida cotidianamente.

Cabe ressaltar que durante a entrevista realizada na Shell foi identificado que a matriz possui sistema estruturado de monitoração mundial. Durante o processo de planejamento estratégico, todas as subsidiárias da Shell no mundo encaminham seus cenários e propostas de planejamento estratégico para a matriz com o objetivo de obter o seu “de acordo”. De posse desses documentos, a matriz tem periodicamente o diagnóstico - sob o ponto de vista econômico, político, social e tecnológico - dos diversos países em que a empresa está instalada, além dos possíveis futuros que poderiam se configurar. Essas informações levam em conta não somente a visão de seus funcionários, mas também dos diversos especialistas de cada país que são consultados durante o processo de elaboração de cenários. Tal fato consiste, na nossa avaliação, em eficaz sistema IC, além de ser bastante objetivo, pois já possui foco na definição estratégica e antecipa movimentos dos atores. Em publicação recente, Prescott & Miller (2001) divulgam que a Empresa possui um dos mais sofisticados sistemas de IC que apoiam o monitoramento do ambiente e auxilia na definição de estratégias através da utilização de cenários, o que afirma a percepção observada durante a entrevista.

Quanto ao método adotado, apenas um dos entrevistados citou o método que utilizou, relacionando-o com sua origem (método descrito por Grumbach utilizada pelo Centro de

Sinalização Náutica). Contudo, ao analisarmos os passos descritos pelos outros entrevistados, identifica-se que o modelo da Shell é o mesmo descrito pela GBN, o que não poderia ser diferente, visto que os fundadores da GBN foram os mesmos que implantaram o método na Shell. Já o modelo utilizado pela SAE é o descrito por Godet, o qual fica bem caracterizado em sua publicação Cenários Exploratórios do Brasil 2020 (SAE, 1997).

Mesmo utilizando metodologias diferentes, todos os entrevistados aprovaram os métodos utilizadas e consideram o produto final desses métodos excelente instrumento para a elaboração das estratégias de suas organizações.

### **Considerações finais**

Os resultados da pesquisa junto às organizações corroborou o exposto pela literatura sobre o assunto, levando-nos a concluir que todos os métodos de elaboração de cenários prospectivos descritos nessa pesquisa atendem às necessidades das organizações obter instrumento que subsidie a definição de estratégias. Apesar das características peculiares de cada método, na sua essência, todos obedecem aos preceitos básicos da prospectiva para elaboração de cenários.

Verifica-se também que a definição de estratégias não é a única contribuição que os estudos de cenários podem proporcionar às organizações. A unificação de sua linguagem, o auxílio no desenvolvimento de sua criatividade, a criação de redes de informação, o aprendizado organizacional, o melhor entendimento do ambiente que a cerca e sua atuação em ambiente de grande incerteza são outros exemplos de contribuição.

As entrevistas realizadas nos mostraram a importância da sensibilização e do apoio da direção da organização para os trabalhos dessa natureza. Essa constatação leva-nos a inferir que, sem um trabalho de sensibilização e esclarecimento da filosofia da prospectiva, qualquer um dos métodos

citados não surtiria os efeitos desejados, fazendo a organização permanecer na mesma situação em que já se encontrava antes, podendo, inclusive, os cenários desenvolvidos tornarem-se um fim em si mesmos, sem gerar visão de futuro para a organização.

Conclui-se que o passo inicial para a implementação de uma metodologia de planejamento estratégico baseado em cenários não é a escolha da metodologia mais adequada, mas a conscientização das pessoas, principalmente dos executivos da organização, a respeito dos princípios que norteiam a prospectivas: o futuro é múltiplo e incerto e os cenários descrevem estórias de futuro e não o futuro.

A consulta a especialistas constitui fase importante na elaboração de cenários, pois traz para dentro da empresa diferentes percepções do ambiente que as envolve, o que torna mais rica a elaboração de cenários.

A preocupação dos administradores com o curto prazo, compreensível principalmente em ambiente de grande incerteza e de mudanças constantes que estamos vivenciando, não pode servir de argumento para deixar de lado a elaboração de cenários, que não constituem instrumento com finalidade específica de atuar no curto prazo.

Constatam-se também evidências de que, obtendo-se o apoio dos dirigentes da Empresa após a realização de um programa de disseminação e sensibilização da metodologia de cenários prospectivos, a organização estará apta a escolher qualquer um dos quatro métodos.

Considerando-se os cenários prospectivos como um dos instrumentos utilizados pela IC para antecipação de movimentos futuros, evidencia-se também que as práticas de IC constituem praticas legais e éticas que podem ser utilizadas por qualquer organização.

Consideramos importante destacar a vulnerabilidade do trabalho em função do número reduzido de organizações entrevistadas. Contudo, os resultados ilustram bem a utilização dos métodos aqui descritos, o que pode interessar a organizações dispostas a implementar metodologia de planejamento estratégico baseada em cenários prospectivos, cabendo, entretanto, a preocupação de adaptá-los à realidade de cada organização.

### **Referências bibliográficas**

CHANDLER, A. *Strategy and structure*. Massachusetts: MIT Press, 1976.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. *Learning from the future. Competitive foresight scenarios*. New York: Wiley, 1998.

GODET, Michel. *Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a acção*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

\_\_\_\_\_. *Scenarios and Strategic Management*. London: Butterworths Scientific, Ltd., 1987.

GRUMBACH, Raul J. *Prospectiva a chave para o planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Catau, 1997.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. ed. 3. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEIDJEN, K. van der. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. New York: Wiley, 1996.

KAHANER, Larry. *Competitive intelligence: how to gather, analyse, and use information to move your business to the top*. New York: Simon & Schuter, 1996.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. *Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the trenches*. New York: Wiley, 2001.

SAE Secretaria de Assuntos Estratégicos. *Cenários exploratórios do Brasil 2020 - Texto para discussão*. SAE: Brasília, set. 1997.

SCHWARTZ, Peter. *The Art of long view. Planning for the future in an uncertain world*. New York: Doubleday, 1996.

WACK, Pierre. Scenarios: uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, p. 72-89, Sept./Oct. 1985.