

“Um Rei quis agradar seus mais leais cortesãos e anunciou que cada um teria satisfeito o desejo que quisesse. Alguns pediram por honras e poderes, outros por fortuna. Mas um deles disse: Meu desejo é poder conversar com o Rei três vezes ao dia.”

Talmud

“Às vezes, os homens tropeçam na verdade, mas a maioria deles se levanta e se apressa a prosseguir como se nada tivesse acontecido.”

Winston Churchill

## INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL: A REVOLUÇÃO INFORMACIONAL DA AÇÃO COMPETITIVA

### ■ Arão Sapiro

Professor dos Cursos de Pós-Graduação em Marketing da FAAP e UNIP e do Curso de Graduação em Marketing Internacional da FASP. Mestrando na EAESP/FGV.

\* **RESUMO:** Esta pesquisa apresenta o estado da arte da Inteligência Empresarial, discutindo sua importância no Planejamento Estratégico, Processo Decisório, Implantação de Programas de Qualidade Total e Competitividade. Analisa os diversos arranjos organizacionais necessários e os recursos tecnológicos disponíveis para uma bem-sucedida atividade de Inteligência Empresarial. Destaca a importância das fontes de informações, indicando que é necessário um correto monitoramento das mesmas. Por fim, discute temas mais abrangentes como Implicações Legais e Éticas, diferenças entre Inteligência Empresarial e Espionagem e o papel da Inteligência Empresarial para as Estratégias de Globalização.

\* **PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência, Inteligência Empresarial, Planejamento Estratégico, Processo Decisório, Concor-

rência e Competitividade, Qualidade Total, Mudança Organizacional, Informática, Fontes de Informação, Monitoramento de Ambiente, Ética, Espionagem, Globalização.

\* **ABSTRACT:** This survey shows the “state-of-the-art” of Business Intelligence (BI), discussing its importance in Strategic Planning, Decision-Making Process, Total Quality Programs Implementation and Competitiveness. This work analyses several required organizational configurations and available technological resources for a successful BI activity achievement. Emphasizes the importance of the Information Sources, pointing out that it is vital their correct scanning. At last, broader issues are discussed such as: legal and ethics implications for BI, differences between BI and Espionage and BI role in Globalization Strategies.

\* **KEY WORDS:** Intelligence, Business Intelligence, Strategic Planning, Decision-Making Process, Competition, Competitiveness, Total Quality, Organizational Change, Informatics, Information Sources, Environment Scanning, Ethics, Espionage, Globalization.

## O CONTEXTO REVOLUCIONÁRIO

As organizações modernas são fundamentadas na informação e no conhecimento. Cada vez mais são gerenciadas por especialistas, atuando em ambientes burocráticos constantemente simplificados com a eliminação crescente dos níveis hierárquicos.

Claramente, elas se comportam como se buscassem desesperadamente adaptarem-se aos novos tempos. Tempos de ascensão de um diferente sistema de criação de riquezas, baseado não mais nos músculos, mas na mente. Na raiz dos problemas enfrentados por uma série de empresas, está o não entendimento da rápida substituição do trabalho duro pelo uso da informação e conhecimento. Segundo Toffler (ref. 011), a disseminação desta nova economia é responsável pelo espetacular crescimento da concorrência internacional, obriga os países socialistas a se modernizarem, fugindo da obsolescência, e faz com que as organizações bem-sucedidas trabalhem a informação e o conhecimento como um capital de valor estratégico.

Para Drucker (ref. 242) as empresas não terão outra escolha a não ser lastrear toda sua atividade na informação. Drucker afirma que esta condição é reflexo de uma série de fatores entre os quais a transferência do centro de gravidade operacional dentro das empresas, passando rapidamente dos trabalhadores manuais aos trabalhadores intelectuais.

A nova economia exige, também, que a empresa, para sobreviver, tenha uma postura empreendedora e adote uma estratégia de inovação. Podemos perceber o perfil desta organização e indicar os problemas centrais de seus valores, estrutura e comportamento. Mas a tarefa de construir ainda está por se realizar. É o grande desafio administrativo dos próximos anos.

Rothschild (ref. 100) a respeito desta nova realidade, faz analogia a um grande cataclismo natural como o que determinou a extinção dos dinossauros 65 milhões de anos atrás. A grande catástrofe teria sido provocada por um meteorito que se chocou com a Terra, na Península de Yucatán, no México. O choque deixou uma cratera de 110 milhas de diâmetro, desencadeou uma série de erupções vulcânicas cujos gases e poeira obstruíram a luz solar por muitos meses. Quando a normalidade voltou, junto com os dinossauros, a maioria das espécies vegetais e animais haviam desaparecido.

Após o desastre, porém, surgiu um novo ecossistema, onde o jogo da evolução recomeça e novas espécies ocupam os nichos deixados vagos. Um fenômeno parecido ocorre no mundo dos negócios. O meteorito organizacional seria a invenção do microprocessador, que desencadeou na economia o mesmo processo de extinção e renascimento das espécies. Indústrias como a do Aço ou a Automobilística, que dominaram a Era da Máquina, (ou das Chaminés, conforme Toffler), perderam espaço para novas indústrias da Era da Informação como a indústria de telecomunicações, *softwares* e engenharia genética.

Somente aqueles que entenderem as implicações destas transformações para a estratégia competitiva e para a *design* organizacional estarão aptos a explorar as grandes oportunidades criadas com o advento e utilização do *microchip*. Diferentemente dos dinossauros, empresas inteligentes podem conscientemente se adaptar às conseqüências. Quanto mais inteligente a organização, mais chances ela terá de sobrevivência e crescimento.

O desafio é interpretar as companhias como organismos sociais inteligentes, e tentar transpor para a atividade organizacional os mesmos mecanismos com que a natureza dotou os seres vivos. Segundo os biólogos, inteligência é um fenômeno que emerge da incessante comunicação entre os mais de 100 bilhões de neurônios (ref. 054).

Também na empresa, o grau de inteligência dependerá de uma incessante comunicação entre seus elementos arranjados em massivas redes paralelas. Ao invés dos neurônios do

cérebro humano ou *microchips* dos computadores, as redes paralelas das organizações referem-se a indivíduos e grupos, e a inteligência empresarial, finalmente, é função da velocidade e clareza na comunicação fluindo entre todos os funcionários.

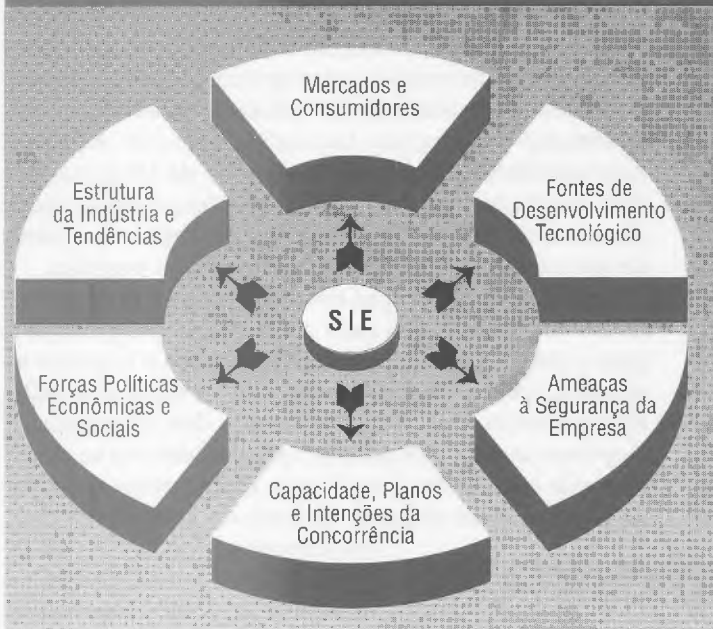
Uma organização mais sofisticada e integrada será a resposta para a nova economia, muito mais diversificada, veloz e complexa. Sem esta coordenação mais elevada e o trabalho mental que ela requer, nenhum valor pode ser agregado, nenhuma riqueza criada.

## O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL NA FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Vários textos enfatizam a importância da prática da Inteligência Empresarial na definição estratégica das organizações. Vários *cases* estudados (refs. 252 e 215) apontam que a falta ou a inabilidade de um organiza-

**Diferentemente dos dinossauros, empresas inteligentes podem conscientemente se adaptar às conseqüências. Quanto mais inteligente a organização, mais chances ela terá de sobrevivência e crescimento.**

**Figura 1 – Ambiente externo coberto pelo sistema de inteligência empresarial (SIE)**



Fonte: HERRING, Jan P. Building a business intelligence system. *The Journal of Business Strategy*. Maio/Junho 1988. p.8.

do sistema de monitoramento do ambiente resultaram em fraco desempenho de empresas e mesmo atraso competitivo.

Somente nos últimos anos as corporações têm se dado conta e tomado providências seriamente no sentido de implementar sistemas de inteligência em suas atividades. Empresas como Motorola, AT&T, Kodak, Dow, Corning entre outras estão iniciando processos de acompanhamento do ambiente competitivo (ref. 221).

Entre as várias razões apontadas para se manter um acompanhamento regular do ambiente exterior, além da rápida mudança do macroambiente econômico, já comentado anteriormente, vários autores detalham uma série de outros fatores que devem fazer as organizações considerarem o desenvolvimento de sistemas de inteligência empresarial (ref. 221, 248).

Primeiramente temos que a formulação estratégica é função das informações disponíveis e constata-se que nenhuma estratégia é melhor que a informação da qual é derivada.

Segundo, estamos vivendo uma época de crescente concorrência global. Para serem bem-sucedidas as empresas devem saber mais sobre o mercado a nível mundial, bem como os planos e intenções tanto dos consumidores como competidores internacionais.

Terceiro, a concorrência, além de global é muito mais agressiva e sofisticada. Verbas maiores para pesquisa e desenvolvimento, alianças e parcerias estratégicas com o objetivo de conquistar parcelas de mercado, acirrada competição em preço e qualidade, são algumas das características desta nova realidade e para

a qual a inteligência empresarial é um instrumento de acompanhamento destas mudanças, quando não ela própria uma forma de atuação competitiva.

Quarto, o acompanhamento e o entendimento dos fatores macroambientais como mudanças demográficas, sócio-culturais, políticas e econômicas, são vitais na adaptação e planificação das empresas.

Finalmente as organizações precisam se certificar de que as informações coletadas são relevantes e promovem o efetivo processo de decisão de seu pessoal.

Porter (ref. 031) também enfatiza que as empresas têm uma enorme necessidade de dados sobre a concorrência e o ambiente, considerando que informação é a matéria-prima básica na idealização de modelos competitivos, que são a base da formulação estratégica competitiva.

Outras referências enfatizam a importância da prática da Inteligência Empresarial no esforço mercadológico e vendas. Ela permite que as empresas definam suas estratégias mercadológicas a partir de um melhor entendimento de seus próprios produtos, mantendo-se ligadas aos mais novos desenvolvimentos de seu setor (ref. 146).

Parece claro que os executivos da alta direção já se convenceram da importância da implantação de Sistemas de Inteligência em suas corporações (ref. 146).

J. Philip Samper, vice-presidente da Eastman Kodak, afirma, por exemplo, num discurso de 1989 que "é imperativo que a informação seja mantida de modo a amarrar objetivos e obstáculos. Isto é importante porque, no meu entendimento, isto facilita a prontidão de nossas habilidades em conseguir respostas aos desafios" (ref. 161).

## INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL E O PROCESSO DECISÓRIO

Apesar do grande destaque dado, hoje em dia, a transformação das empresas para se tornarem mais pró-ativas ao ambiente, a partir do constante monitoramento de informações, resta o problema de que tal monitoramento pode não se integrar totalmente no processo decisório das organizações. Sem que os dados obtidos se transformem em informação e que sejam realmente utilizados, as empresas falharão na busca da obtenção da vantagem competitiva (ref. 221).

Para se conseguir um uso efetivo da Inteligência Empresarial no processo decisório e também na elevação qualitativa destas decisões, muitos autores propõem estratégias de implantação e sugerem aplicações práticas dos Sistemas de Informação a problemas enfrentados pelas organizações.

Gilad (ref. 221) destaca que uma estratégia bem-sucedida deve incorporar três componentes: um enfoque

empreendedor na coleta de dados, a utilização de escopo econômico durante a análise e a adoção da filosofia mercadológica aos resultados obtidos.

Attanasio (ref. 237) considera que os objetivos principais de um Sistema Competitivo de Inteligência seriam:

1. identificação de novas oportunidades de mercado, a partir da análise dos pontos fracos da concorrência;
2. antecipação dos movimentos competitivos da concorrência;
3. obter uma resposta mais rápida e efetiva das mudanças identificadas. Para Attanasio (ref. 237) não se deveria estabelecer um Sistema de Informações e então perguntar que benefícios seriam derivados do programa; em vez disto, deve-se definir que informação é necessária para se tomar uma decisão.

Primeiro determina-se que informação é relevante na tomada de decisão. Coletar toda e qualquer informação é muito abrangente para ser efetivo.

Ghoshal e Westney (ref. 129) procederam a um detalhado estudo sobre a utilização da Inteligência Empresarial na análise competitiva em três grandes corporações, GM, Kodak, e British Petroleum, e constataram que programas de Inteligência contribuem no processo decisório tanto ao nível tático como operacional.

O escopo de decisões afetadas variam desde a definição de patrocínio de eventos até o encerramento das atividades de filiais.

#### QUALIDADE TOTAL VIA INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Uma outra utilização da Inteligência Empresarial no processo decisório ocorre com o desenvolvimento de programas de *Benchmarking*. Tais programas são criados com a finalidade de levantar uma série de índices, comparando a empresa com concorrentes ou não, que são consideradas excelência em certas variáveis como produtividade, qualidade, atendimento e outras. Harkleroad destaca que *Benchmarking* e Inteligência Empresarial são atividades complementares, não exclusivas (ref. 077).

Interessante relatar o projeto em desenvolvimento pela GTE Corp., sob a liderança de Otis Wolkins vice-presidente de serviços de qualidade. O objetivo é fazer com que aproximadamente 50 unidades de negócios aprendam a coletar os melhores índices de seus res-

pectivos mercados, analisando as principais estratégias dos concorrentes e conseguir repetir tais marcas a partir da implantação de um programa de qualidade. Segundo Mr. Wolkins, esse programa difere dos processos de *Benchmarking* conhecidos, pois envolve definição de estratégias futuras e não somente levantamento de dados históricos (ref. 298).

A ligação entre Inteligência Empresarial e Programas de Qualidade Total é reconhecida por vários autores. Fuld demonstra como usar e compartilhar apropriadamente informações na elevação de índices de qualidade e, também, como programas de Inteligência Empresarial são vitais para a obtenção dos mais altos padrões de qualidade (ref. 068).

Furey, por seu turno, identifica três áreas onde o uso da informação é crítico na efetivação de programas de Qualidade Total. Primeiro, na coleta de informações para medidas de qualidade. Segundo, na disseminação da informação buscando o implemento destas medidas. Finalmente, na definição das informações relevantes ao processo (ref. 145).

A habilidade com que as organizações coletam, analisam e implementam os resultados das informações integrando-as ao processo de melhoria contínua de suas atividades é critério de excelência nos negócios, tanto que todas as premiações instituídas em várias partes do mundo, objetivando homenagear e distinguir empresas prevêm o correto gerenciamento

da informação como índice de importância na definição dos citados prêmios (ref. 003).

#### A ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

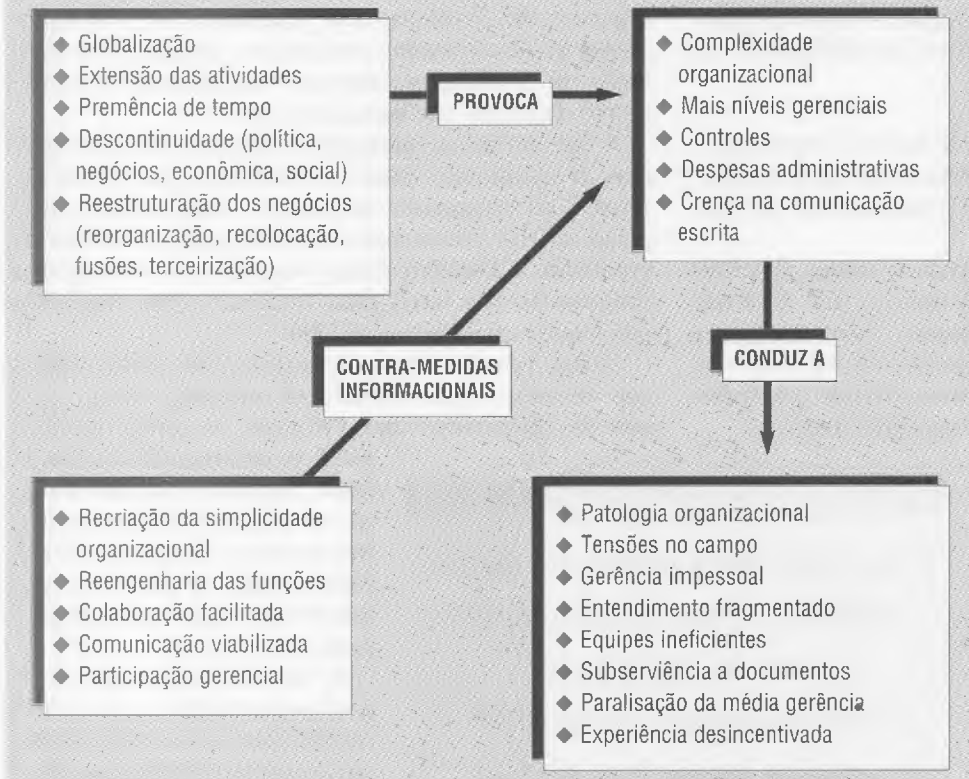
Com a crescente conscientização da importância do uso da informação e o advento das novas tecnologias de informação, os empresários e executivos têm procurado adotá-las. Mas, na maioria dos casos, utilizando-as para fazer com mais rapidez o que sempre se fez: manipular índices e números convencionais (ref. 242). Na verdade, para realmente se beneficiarem do enorme potencial informacional disponível, será preciso transformar a estrutura organizacional, seu processo decisório e seu *modus operandi*.

Peters (ref. 257) recentemente apresentou um modelo de organização, caracterizado como sendo "poroso" contrapondo com o que ele chamou de rígida e intocável estrutura das empresas atuais. Uma organização

**De vestuário a aviões, de aço a softwares, o passo tecnológico vem se acelerando.**

**As companhias não podem mais se dar ao luxo de não acompanharem o processo tecnológico e manterem-se competitivas.**

**Figura 2 – Complexidade organizacional: causas, conseqüências e soluções pela Tecnologia de Informação**



Fonte: REEN, Peter G.W. Redesigning the Organization Through Informations Technology. *Planning Review*, Maio/Junho 1991. p.7.

“porosa”, como o próprio nome diz, é receptiva às tendências do ambiente. A iniciativa de simplesmente coletar e disseminar informação pela empresa não é suficiente para que a mesma maximize o potencial e obtenha vantagem competitiva. Muitas companhias que assim procederam, tiveram problemas para encontrar executivos que realmente usassem as informações, ou que tais informações tivessem credibilidade e relevância aos usuários (ref. 221).

A prática do monitoramento do ambiente não é um acontecimento recente, nem desconhecido. O que parece ser qualitativamente diferente é o esforço das organizações em sistematizar e formalizar a citada atividade. Parece claro que uma estrutura formal de Inteligência dentro das organizações é fundamental para o sucesso desses programas.

Gilad e Gilad (ref. 294) expressam que a verdadeira revolução está no empenho em se institucionalizar a atividade de inteligência. Eles propõem que no centro de todo Sistema de Inteligência Empresarial deveria ser criado um “Internal Collection Network” (ICN), uma rede formal de funcionários designados como coletores, que municariam a Unidade de Inteligência com dados do campo e cuidariam de sua publicação e difusão.

Esta mesma idéia aparece em outros textos como em Barabba e Zaltman (ref. 004) que apresentam a Unidade de Inteligência, formalizada em Centro de Consultas, que seria um meio determinado de ficar conhecendo o mercado para o posterior uso do conhecimento resultante. Segundo os autores, a palavra “Centro” designa uma unidade organizacional, mas também é uma atitude, ética ou crença.

Segundo Sammon (ref. 030), embora uma rede Informal de Inteligência gere alguma informação útil, raramente ela evidencia os mais estratégicos dados sobre o ambiente. Porter (ref. 028), Teitelbaum (ref. 104), Brockhoff (ref. 113) e Kohli e Jaworski (ref. 192) defendem teses parecidas.

Johnson e Vitale (ref. 249) descrevem o chamado “Interorganizational System” (IOF), um sistema

formal de Inteligência que liga a empresa a seus fornecedores, distribuidores e clientes. O objetivo é usar a informação partilhada para melhorar o desempenho dos participantes do sistema, para obtenção de vantagem competitiva.

A discussão que se segue refere-se aos pré-requisitos necessários para que os Sistemas de Informação sejam bem-sucedidos. Para Prescott e Smith (ref. 230) é fundamental, para o sucesso dos programas de implantação de Inteligência Empresarial, a definição da missão da unidade, categorizando em três possibilidades: missões informacionais ofensivas ou defensivas. É preciso também definir o escopo de ação das Unidades de Inteligência, como estratégica ou tática e finalmente a decisão sobre a abrangência da atividade, se extensiva ou projeto orientado. Estes mesmos autores, em outro artigo (ref. 276) propõem uma estrutura-projeto orientada para análise competitiva, a partir de uma pesquisa envolvendo 16 projetos parecidos. Segundo os autores, os Sistemas de Inteligência abrangentes geram *inputs* de valor para altas decisões estratégicas, mas falham em fornecer aplicações práticas específicas necessitadas por gerentes operacionais.

Fuld (ref. 124, 125), Prescott e Smith (ref. 230), Nahmias (ref. 093), entre outros, apresentam conclusões pa-

recidas no que tange ao desenvolvimento, implantação e funcionamento dos programas de Inteligência. Fuld, por exemplo, expressa que cinco fatores são determinantes para o sucesso desses programas: definição das necessidades informacionais, motivação do pessoal, modelagem das informações, correto arquivamento dos dados e fácil acesso, pela existência de canais de comunicação ativos.

Outros fatores referem-se à constância e longevidade na obtenção de dados.

Nahmias enfatiza o planejamento a partir de necessidades identificadas, clareza de objetivos para o usuário e a necessidade da assiduidade da coleta. Todos autores destacam que um pessoal treinado é um componente-chave para o sucesso do programa.

### O PAPEL DA ALTA DIREÇÃO

Independentemente da planificação correta dos programas de Inteligência Empresarial, é o executivo chefe, o gerente geral ou o presidente de divisão o responsável pelo sucesso e segurança de Sistemas de Informação (ref. 142). Sem a participação e suporte por parte da alta direção, nenhum programa se sustenta, pois leva no mínimo dois anos para sua efetivação, sendo o comprometimento e a paciência dos executivos seniors, fundamentais (ref. 131).

Além disso, a alta direção deve ter uma postura interativa com os colaboradores. Segundo Simmons (ref. 162), a alta direção mantém um Sistema de Informações Interativo se ela considera e afirma que o sistema é prioritário para a organização como um todo, e que este tem a finalidade, também, de aproximar dirigentes e subordinados para usar dados e resultados em planos em ação.

### NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS

Sistemas informacionais têm maiores chances de implantação em organizações modernas, complexas. Em organizações assim, os *teamworks* substituem a hierarquia funcionalmente dividida. A ênfase é dada ao conhecimento trabalhado e não ao trabalho do conhecimento, criando o conceito de "Departamento do Conhecimento", que passa a ser a base do desenvolvimento das equipes do Sistema de Informação. Estas equipes têm uma postura relacional, onde a qualidade do desempenho individual é função da interação, comunicação e coordenação entre os membros (ref. 145). O fator

chave é a motivação que, finalmente, amarra toda a conceituação acima ao comprometimento da alta direção e à aplicação dos pré-requisitos mencionados anteriormente.

### O SISTEMA DE INFORMAÇÃO FUNCIONALMENTE

A produção inteligente de dados e informações é um ciclo que deve começar com uma clara identificação do usuário e suas necessidades. Em seguida o processo de coleta, classificação, análise, edição e envio (difusão) ao usuário completa o ciclo e fornece a matéria-prima para as ações empresariais (ref. 142).

Uma escolha acertada das fontes de dados é crítica para a coleta e classificação das informações. A análise dos dados coletados e classificados tornará as informações valiosas para o usuário no seu processo decisório. A difusão, por fim, pode ser realizada através da organização, por meios como relatórios escritos, correio eletrônico ou apresentados em eventos apropriados (ref. 093).

Às vezes, o processo de formalização das Unidades de Inteligência é perturbado por uma série de desinformações ou preconceitos que desfocilizam a atividade destas Unida-

des. Farey (ref. 219) e Ghoshal e Kim (ref. 293) desmistificam várias dúvidas sobre o correto uso da informação. Estes artigos são relevantes pois, segundo Fuld (ref. 304), as grandes empresas estão gastando mais dinheiro do que nunca na obtenção de informações, mas muito dinheiro é perdido na construção de ineficientes Centros Informacionais, baseados em bancos de dados não apropriados ou carregados com informações não relevantes.

Quando o Sistema de Informação é implantado de maneira integrada à organização muitas são as consequências favoráveis. De acordo com Gilad (ref. 221) alguns benefícios notados são:

1. identificação de novas oportunidades de negócios;
2. ideais compartilhados;
3. crescente habilidade para antecipação de surpresas;
4. aumento das habilidades gerenciais;
5. integração de vários pontos de vista.

Acrescenta-se também que ao nível dos funcionários, a organização passa a ter uma característica mais consciente do ambiente, além de legitimar ações competitivas e inspirar o comportamento alerta das organizações (ref. 129).

**As grandes empresas estão gastando mais dinheiro do que nunca na obtenção de informações, mas muito dinheiro é perdido na construção de ineficientes Centros Informacionais, baseados em bancos de dados não apropriados ou carregados com informações não relevantes.**

## INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL *ON LINE*

A Tecnologia de Informação, os Sistemas de Informação Executivos (EIS) e os Sistemas de Suporte a Decisão (DSS) prometem às empresas um acesso maior à prática da Inteligência Empresarial.

Muitos aplicativos estão sendo desenvolvidos com o objetivo de servirem de suporte a Sistemas de Informação e já são empregados por várias empresas de classe mundial (refs. 111, 185, 190, 197, 209, 153).

A difusão e a facilidade de acesso a bancos de dados também cresceram. Pessoas nas empresas em atividades de planejamento, análise competitiva, aquisições e fusões são usuários assíduos dos bancos de dados. Os mesmos permitem um conhecimento de fatores e dados que afetam diretamente seus negócios (refs. 190, 273, 098, 327, 176).

Mockler (ref. 091) descreve catorze *softwares* que ajudam os executivos no processo decisório. Entre eles, destacamos o *success* usado para analisar oportunidades e ameaças, investigar mudanças estratégicas e avaliar alternativas, e o *stratanalyst*, um programa que deve ser usado conjuntamente

com o livro texto. Este programa avalia as habilidades organizacionais rateando-as com as dos concorrentes. O processo é feito como uma entrevista ao usuário para aquilatar as capacidades estratégicas da organização.

Um outro aspecto de como a informática e a eletrônica vêm transformando a perspectiva e o uso dos Sistemas de Informação é apresentado por Hammer e Mangurian (ref. 269), esclarecendo que historicamente os dirigentes viam como insignificante a correlação entre capacidade de telecomunicação e sucesso mercadológico. Entretanto, a emergente integração dos computadores e tecnologia de telecomunicação expande o horizonte das oportunidades de negócios, à medida que acelera o acesso às informações, amplia a ação geográfica e altera a estrutura organizacional tornando a prática da Inteligência Empresarial de resultados imediatos e abrangentes.

## INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL OU ESPIONAGEM INDUSTRIAL (I.E. OU E.I)

Qualquer discussão sobre informações competitivas inevitavelmente levanta questões sobre segurança. Também sobre atitudes ilegais ou antiéticas de coleta e

uso de informação. Saber o que é aceitável ou não por vezes é confuso. Faz-se distinção entre Inteligência Empresarial como sendo uma maneira sistemática de coletar, analisar e disseminar informações estratégicas e Espionagem Industrial, referindo-se ao clandestino tráfico de informações privativas ou secretas. Segundo Sammon (ref. 030) existe uma prática e analítica razão pela qual as empresas devem se certificar que os métodos clandestinos sejam excluídos de seus Sistemas de Informação. Espionagem é muito mais romântica, mas muito custosa pelo pequeno retorno oferecido. Em Zacharis (ref. 038), temos que a

Marinha norte-americana, por exemplo, utiliza-se de três fontes de informação proporcionalmente:

- 95% de fontes de conhecimento público;
- 4% de fontes relativamente públicas;
- 1% de fontes secretas.

Para Zacharias, um agente secreto pode contar muito pouca coisa que seja não acessível a um analista preparado que sabe o que está procurando e onde achar consultando em fontes liberadas de informação.

**Com o acirramento da guerra pelo controle da informação, muitas companhias decidiram que precisam de mais informações sobre planos, produtos ou índices financeiros de seus "adversários". Este é o motivo do aumento dramático do que é conhecido como "espionagem competitiva".**

Apesar destas considerações, Toffler nos alerta (ref. 011) que um novo conceito de empresa toma forma à medida que o conhecimento se torna essencial para a criação de riqueza. Vale tudo nesta direção, e quase sempre os empresários metem o nariz em informações que não lhes pertencem. Com o acirramento da guerra pelo controle da informação, muitas companhias decidiram que precisam de mais informações sobre planos, produtos ou índices financeiros de seus "adversários". Este é o motivo do aumento dramático do que é conhecido como "espionagem competitiva".

Existem certas constatações que evidenciam uma ação conjunta entre governos e empresas privadas. McCartney (ref. 021) relata um caso em que a Bechtel Corp., uma construtora de São Francisco, com contratos no valor de milhões de dólares, dava empregos simbólicos a agentes da CIA. Em troca, a CIA fornecia informações comerciais valiosas para a Bechtel.

Em outros artigos é relatado como empresas americanas implementam atividades de espionagem (refs. 112, 047, 082 e 170). Num artigo publicado pela Research and Development, em agosto de 1987 (ref. 265), a CIA denuncia que a Câmara de Comércio e Indústria da ex-União Soviética, presente em mais de catorze países, é na verdade a maior linha avançada de agen-

tes da KGB, coletando os mais recentes avanços tecnológicos do Ocidente através de meios legais ou não.

Interessante destacar o artigo de Duggan e Eisensoldt (ref. 179), que discute as práticas japonesas de Inteligência Empresarial, muito constantes e eficazes. O ponto focal, atualmente, das atividades de Inteligência japonesas são os laboratórios de pesquisas das universidades americanas onde a tecnologia do amanhã está sendo desenvolvida.

A sofisticação envolvendo as atividades de espionagem empresarial abrange todos os meios eletrônicos modernos. Berry (ref. 173) relata a interceptação de documentos transmitidos via fax, já que sua transmissão ocorre por via telefônica, e tecnicamente é possível acessar informações cruciais de milhões de dólares de valor, com equipamentos relativamente baratos.

Num ambiente de concorrência acirrada e tecnologicamente sofisticado, as empresas precisam desenvolver contramedidas de proteção visando a defender o patrimônio de suas informações.

Willis (ref. 308) relata algumas destas medidas tanto de caráter de segurança física como monitoramento de quadro de pessoal. Heffernan (ref. 184) propõe um modelo chamado Técnicas de Contramedidas de Sobrevida (TSCM) que poderiam ser conduzidas em áreas como escritórios das grandes empresas, instalações públicas e locais de reuniões e outros, sempre que informa-

ções importantes fossem discutidas. Hamit (ref. 139) e o Financial Executive (ref. 188) apresentam o uso de painéis de especialistas onde se discute a salvaguarda de dados financeiros confidenciais. Jones (ref. 189), após relatar uma série de equipamentos que permitiriam o acesso a informações reservadas, relaciona várias medidas que minimizariam a ação de ladrões informacionais.

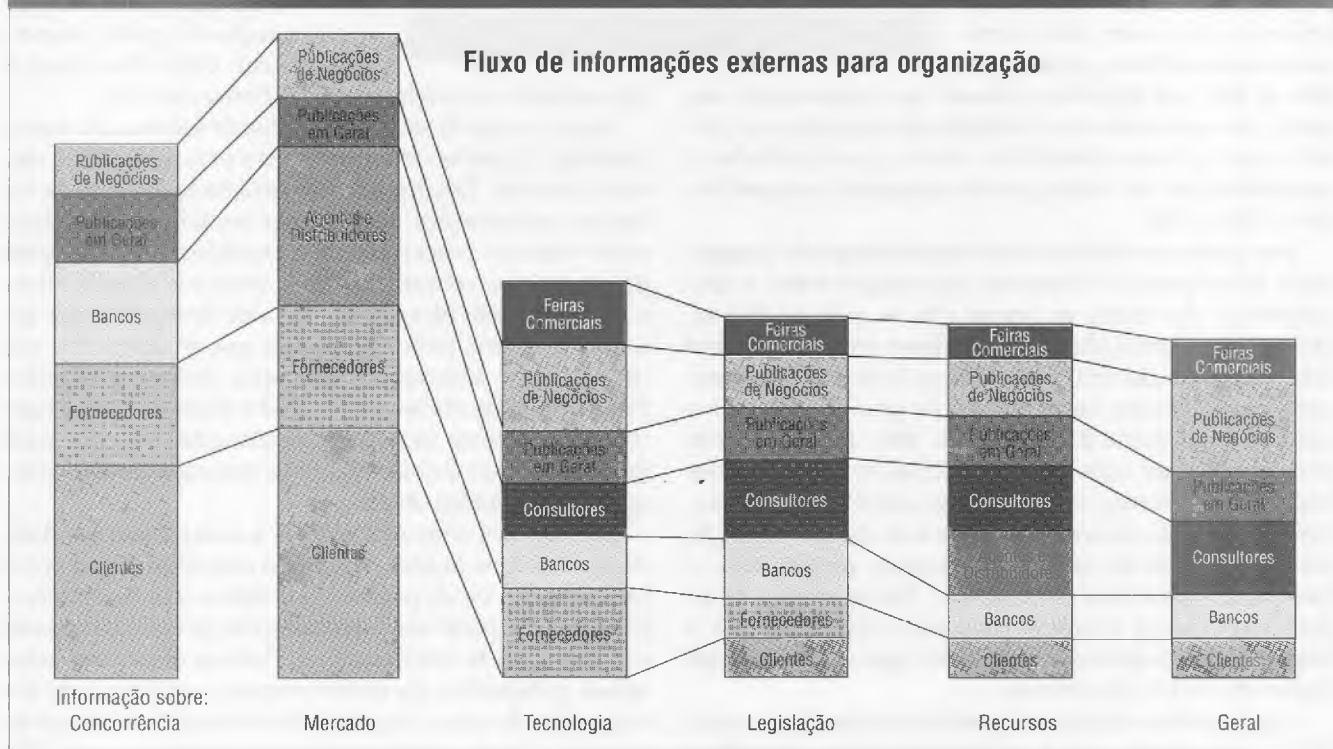
Mas com um tipo de informação sigilosa, pouco pode ser feito para se evitar a propagação. Este tipo de informação é a chamada informação involuntária ouvida sem intenção num corredor ou dada por um vendedor não devidamente orientado (refs. 211, 121). Até o lixo da empresa pode ser uma fonte precisa de informação e com o qual deve-se tomar as devidas precauções, conforme o artigo de Martin (ref. 151).

### A IMPORTÂNCIA DAS FONTES DE INFORMAÇÃO

O primeiro passo no estabelecimento de um programa de monitoração é planejar acessos regulares a fontes publicadas. Outra possibilidade é a identificação e o uso de ativos ocultos de informação, como por exemplo relatórios de visita de vendas, conversas de corredor a relatórios do Departamento de Pesquisa.

Outra idéia seria a contratação de escritórios particulares de pesquisa que trabalhariam por projeto. Esta consideração deriva do texto de Fuld (ref. 018).

Figura 3 – Importância relativa das fontes para diferentes informações ambientais



Fonte: GHOSAL, Sumatra; KIM, S.K., Building Effective Intelligence System for Competitive Advantage. *Sloan Management Review*, Fall 1986. p. 53.



Aliás, o uso da pesquisa de mercado é recomendada quando se necessita de informações sobre novos produtos, imagem corporativa e resultados sobre propaganda e promoção (ref. 030).

Fontes bastante eficientes, disponíveis e pouco lembradas são encontradas nas bibliotecas: magazines, jornais, relatórios anuais, artigos escritos por cientistas de outras empresas e balanços financeiros. Segundo Esposito (ref. 172), este tipo de informação, depois de coletada e analisada por pessoal habilitado, faz com que a atividade ilegal ou não ética seja desnecessária. Não é preciso invadir escritórios, voar de helicóptero sobre plantas industriais ou obter os mais recentes planos de *marketing* do concorrente arrancados de empregados recém demitidos.

### ACESSANDO A CONCORRÊNCIA

Numa economia de livre mercado, cada empresa tenta exceder seus competidores em *performance*. Para que tenha sucesso, a empresa precisa de um excelente sistema de informações sobre a concorrência (ref. 003).

Três tipos de Inteligência Concorrencial podem ser identificados: defensiva, que, como o nome diz, objetiva a coleta de informações com fins meramente preventivos; passiva, coleta *ad hoc*, que objetiva conhecer um determinado aspecto da concorrência e inteligência ofensiva ou pró-ativa que procura identificar novas oportunidades e possibilidades de obtenção de vantagem competitiva (refs. 003 e 230).

Um ponto de interesse em toda bibliografia pesquisada diz respeito às fontes de informação sobre a concorrência. Às vezes, as fontes são as mais surpreendentes como relatadas por Eisenhart (ref. 216), Behof (ref. 283) ou Fuld (ref. 328). Mas as fontes de informação convencionais, também, são de grande utilidade e credibilidade (refs. 216, 228, 119, 283). Eisenhart (ref. 216) propõe um teste para avaliação de todos os pontos da concorrência, como se fosse *check-list*; dados sobre clientes da concorrência, canais de distribuição usados, planos de *marketing*, vendas, propaganda e pesquisa e desenvolvimento etc. Neste artigo, Eisenhart apresenta também uma série de endereços e contatos de empresas e entidades que são excelentes fontes de dados de mercado.

Após a coleta de dados, é possível desenvolver o perfil do concorrente, que é um compreensivo, acurado e definido quadro descritivo do concorrente com suas

forças e fraquezas. Este perfil deve ser divulgado através da empresa. Em alguns artigos, é explicado como se obter um bom "retrato" da concorrência, com destaque para Cvitkovic (ref. 145), Barndt Jr. (ref. 108) e Gordon (ref. 295). Este último, inclusive, discorre que a possibilidade de um apurado perfil da concorrência, facilita o desenvolvimento e a sustentação da vantagem competitiva. Park e Smith (ref. 201), com este mesmo enfoque, ampliam o tema colocando que as tradicionais análises competitivas centram suas atenções nos concorrentes imediatos; todavia, um estudo mais abrangente pode fornecer abertura para identificação de novos produtos, possibilidades de novos posicionamentos e estratégias para adicionar valor aos produtos existentes.

Na verdade, o campo para monitoramento da concorrência é amplo o suficiente para abranger até a Inteligência dos Recursos Humanos (ref. 177), que procura identificar a cultura, estilo de liderança ou consenso no processo decisório do concorrente. Este conhecimento ajuda a empresa a antecipar a habilidade do concorrente em responder as mudanças e monitora o tipo de comportamento que o mesmo pode adotar. Finalmente, Mockler apresenta um quadro de orientação completo para preparação do perfil concorrencial (ref. 091). Esta lista é

**"Bom senso, criatividade e persistência, nunca o suborno, furto ou corrupção, são os ingredientes para um programa de monitoração bem sucedido. O comportamento inescrupuloso na coleta de informação pode levar a uma baixa geral dos padrões éticos da companhia."**

apresentada resumidamente em Porter (ref. 031).

Agora, o que fazer com a chamada informação involuntária? É preciso estar acordado para este dado não usual, incerto. Este tipo de informação inclui fofocas ou boatos, informações boca a boca em feiras comerciais, entrevistas de executivos da concorrência, indiscrições de secretários ou funcionários, anúncios classificados, comentários em elevadores ou salas de esperas dos escritórios. Enfim, toda informação que se espera não ser divulgada e antecipada, mas que acaba circulando. Fuld (ref. 220), Stevens (ref. 207) e Winters e Freeman (ref. 211) relatam uma série de situações em que estes fatos acontecem e como se portar para maximizar a frequência dos dados obtidos.

Por fim, um comentário sobre a necessidade de definição clara dos limites do escopo concorrencial: a competição pode vir de produtos similares ou substitutos, o concorrente pode ser uma empresa pequena regional ou uma grande multinacional. Para se obter uma adequada perspectiva de monitoramento, o Sistema de Informação de uma empresa deve identificar todas as possíveis fontes potenciais de concorrência (refs. 006, 031, 201).

## ANTENAS VOLTADAS PARA O MACROAMBIENTE

A organização é uma criatura de seu ambiente. Todos os seus problemas, perspectivas e oportunidades e recursos são gerados e condicionados pelo meio ambiente. Assim uma das funções mais importantes dos Sistemas de Informação é monitorar as ocorrências relevantes no macroambiente que permitam a formulação de estratégias sensíveis àquelas mudanças.

Operacionalmente, diferentes fatores macroambientais são identificáveis: ambiente sócio-cultural, econômico, tecnológico e político-legal. Para cada fator considerado, diversas implicações para as empresas são registradas e as fontes de informações respectivas são também diferenciadas (ref. 006).

Segundo Lewis (ref. 194) monitoramento envolve fomentar oportunidade com seus parceiros e concorrentes da maneira mais abrangente; afinal, uma empresa serve o mesmo mercado, possui recursos similares, quando não complementares a seus parceiros e/ou concorrentes; por que não desenvolver, então, uma base de mútua confiança na qual exista um estado de espírito de constante indagação? O que está acontecendo em nosso mercado? Quais são as mudanças sócio-culturais? Como podemos usar estes dados para gerar mais e melhores produtos?

## PASSO TECNOLÓGICO

De vestuário a aviões, de aço a *softwares*, o passo tecnológico vem se acelerando (ref. 084). As companhias não podem mais se dar ao luxo de não acompanhar o processo tecnológico e manterem-se competitivas.

Além desta pressão, sabe-se que a inovação, de forma crescente, é resultado do desenvolvimento paralelo ou integrado de diversas ciências, fenômeno conhecido como "convergência tecnológica". A diferença entre o sucesso e o fracasso não é mais dada pelo que a empresa gasta com pesquisa e desenvolvimento, mas como ela define o caminho a ser seguido.

Porter (ref. 028) sugere uma série de etapas de modo a transformar tecnologia em vantagem competitiva a partir do uso dos Sistemas de Informação, a saber:

1. identificação de todas as tecnologias distintas aplicáveis ao negócio;
2. identificação das tecnologias potencialmente relevantes em outros setores industriais;
3. previsão da trajetória provável da mudança tecnológica;
4. envolvimento em pesquisa tecnológica de modo a criar uma massa crítica de conhecimento e pessoas, superior à concorrência.

Kodama, porém (ref. 084), adverte-nos sobre ineficientes esforços em coletar informações tecnológicas relevantes, por parte das empresas. Elas focalizam a concorrência imediata e se satisfazem com limitados canais de informação. Falta-lhes o escopo necessário para a aplicação de uma estratégia de desenvolvimento de tecnologia convergente.

Neste sentido, ressalta-se o estágio de facilidade de acesso às informações tecnológicas encontradas no Japão. Coghlan (ref. 059) descreve o uso do *Japan Technology*, um banco de dados idealizado para permitir o acesso ao desenvolvimento tecnológico e competitivo em Química Fina, Computação, Eletrônica, Materiais e Manufatura.

O Brasil possui também cerca de 280 bases de dados automatizadas, algumas aplicando ferramentas de ponta em T.I. (Tecnologia de Informação) para o acesso às informações. O trabalho de Piserni (ref. 039) elenca as bases de dados por área, nome e tipo de assunto. Informações econômico-financeiras, por seu turno são acessadas a partir de publicações especializadas que geralmente apresentam uma interpretação dos dados. São os fatores de ambiente e concorrência mais utilizados e conhecidos (ref. 030).

Por fim, a análise do ambiente político-legal apresenta contornos de importância crescente à medida que a influência governamental parece aumentar. Estima-se que as empresas gastem mais que o dobro do tempo em atender exigências governamentais em termos de papéis e burocracia do que há 20 anos atrás.

O acompanhamento de toda parafernália de códigos, leis e regulamentos exige das empresas, independente de seu porte, a montagem de Sistemas de Informação altamente profissionais, ou no mínimo que esses serviços sejam comprados a terceiros. As grandes organizações, aliás, mantêm equipes de consultores e advogados com aquela finalidade.

Acontece que poucas empresas dão a devida atenção ao aumento da presença do Governo em suas decisões cujas conseqüências, além de maior carga de trabalho para seus funcionários, fazem com que os códigos, leis e regulamentos passem a influenciar assuntos como a ética (ref. 157).

## INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL E ÉTICA

O crescimento da prática da Inteligência Empresarial tem um lado obscuro que é refletido no uso de técnicas não claramente legais ou éticas na coleta e uso de informações. Existe uma sutil, porém, importante distinção entre usar informações competitivas construtivamente na formulação estratégica das empresas e usá-las destrutivamente, objetivando a superação do concorrente. Às vezes os próprios consultores em Inteligência Empresarial conflitam diretamente com normas estabelecidas e violam, claramente, padrões éticos

ou a própria legislação pública (Paine, ref. 157). Muitos são os casos relatados onde a ética não é necessariamente respeitada (refs. 187, 238, 302, 175). Mas, segundo Fuld (ref. 027) *"bom senso, criatividade e persistência, nunca o suborno, furto ou corrupção, são os ingredientes para um programa de monitoração bem-sucedido. O comportamento inescrupuloso na coleta de informação pode levar a uma baixa geral dos padrões éticos da companhia."*

### OUTRAS ÁREAS DE APLICAÇÃO

Ainda, a Inteligência Empresarial é um instrumento estratégico na consecução de objetivos empresariais em programas de globalização, por exemplo. Conforme Garsonble (ref. 215), Bertrand (ref. 174), Prescott e

Gibbons (ref. 158) e O'Brien (ref. 156), não seria prudente se aventurar em mercados externos sem aprender como ativar o Sistema de Inteligência localmente, sem precisar, no entanto, sair de seu escritório.

Inteligência Empresarial tem ainda um papel muito importante no suporte de programas de aquisição, fusões e de investimentos, como destaca Mintz (ref. 155).

Todo executivo gostaria de acreditar que investimentos equivocados só acontecessem com outros, mas muitas aquisições, *joint-ventures* e parcerias redundam em fracasso quando se descobre que o sócio tinha problemas de toda ordem não detectados anteriormente.

### PALAVRA FINAL

A finalidade desta pesquisa bibliográfica foi a de apresentar o atual estado da arte em Inteligência Empresarial.

Mas um trabalho como este, mostrando a importância do uso da informação e conhecimento na condução estratégica dos negócios, só terá sentido à medida que o mesmo signifique uma introdução do tema a todos

que procuram levar para dentro das empresas padrões de excelência de classe mundial e que sirva, também, como fonte de consulta para futuros trabalhos acadêmicos na área. Estes seriam os objetivos maiores da pesquisa. Afinal, conforme Confúcio nos ensina: *"Eu ouço e eu esqueço, eu vejo e eu me lembro, eu faço e eu entendo"*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### ■ Heraldo Vasconcellos

Bibliotecário, Chefe do Serviço de Documentação da Biblioteca Karl A. Boedecker da EAESP/FGV.

### OBSERVAÇÕES:

A pesquisa foi realizada no acervo da Biblioteca da EAESP/FGV, as referências bibliográficas foram organizadas por categorias (livros e periódicos) e em cada um destes por ordem alfabética, dentro de cada ano de publicação (os anos aparecem em ordem cronológica decrescente). As referências precedidas de asterisco estão disponíveis no acervo da Biblioteca.

## LIVROS

### 1992

**001.** COMBS, Richard E.; MOORHEAD, John D. *The competitive intelligence handbook*. Metuchen: Scarecrow Press, 1992. 187 p.

**002.** SIGURDSON, Jon; TAGERUD, Yael (eds.). *The intelligence corporation; the privatisation of intelligence: a tribute to Stevan Dedijer on his 80th birthday, July 6, 1991*. London: Taylor Graham, 1992. 199 p.

**003.** STEPLES, Marion Miles. *The corporate guide to the Malcolm Baldrige National Quality Award: proven strategies for building quality into your organization*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1992. 383 p.

### 1991

**004.** BARABBA, Vincent P.; ZALTMAN, Gerald. *Hearing the voice of the market*. 1991.

### 1990

**005.** \*GORDON, Ian. *Beat the competition; how to use competitive intelligence to develop winning business strategies*. Cambridge: Basil Blackwell, 1990.

**006.** JAIN, Subhash C. *Marketing planning & strategy*. 3.ed. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1990. 916 p.

**007.** MCGONAGLE JR., John J.; VERA, Carolyn M. *Outsmarting the competition; practical approach to finding and using competitive information*. Naperville: Sourcebooks, 1990. 388 p.

**008.** ROUKIS, George S.; CONWAY, Hugh; CHARNOV, Bruce. *Global corporate intelligence; opportunities, technologies, and threats in the 1990s*. Westport: Quorum Bks, 1990. 335 p.

**009.** SCHWEITZER, James A. *Managing information security; administrative, electronic, and legal measures to protect business information 2*. ed. Kent: Butterworths, 1990. 197 p.

**010.** STANAT, Ruth. *The intelligent corporation; creating a shared network for information and profit*. New York: American Mgt. Assn., 1990. 270 p.

**011.** TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heidi. *Powershift: as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1990. 613 p.

**012.** TYSON, Kirk W.M. *Competitor intelligence manual and guide; gathering, analyzing, and using business intelligence*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990. 376 p.

### 1989

**013.** CAMP, Robert C. *Benchmarking; the search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989. 299 p.

**014.** DRUCKER, Peter F. *The new realities*. 1989.

**015.** PRAYTOR, Frank D. *Small marketer's bible; basic marketing and advertising intelligence for businesses in non-metro markets*. Durango: Rocky Market Res, 1989. 114 p.

**016.** PRESCOTT, John E. *Advances in competitive intelligence*. Vienna: Society of Competitor Intelligence Professionals, 1989. 228 p.

### 1988

**017.** FIFER, R.M. *Beating the competition: a practical guide to bench marking*. Vienna: Kaiser Associates, 1988.

**018.** FULD, Leonard M. *Monitoring the competition: find out what's really going on over there*. New York: Wiley, 1988 204p.

**019.** GILAD, B.; GILAD, T. *The business intelligence system*. New York: American Management Association, 1988.

**020.** JOHNSON, W. *Who's stealing your business?* New York: AMACON, 1988.

**021.** MCCARTNEY, Laton. *Friend in high places: the bechtel story.* New York: Simon & Schuster, 1988.

**022.** MEYER, H. *Real world intelligence.* New York: Weidenfeld and Nicolson, 1988.

**023.** SUTTON, H. *Competitive intelligence.* New York: The Conference Board, Inc, 1988. (Research Report nº 913).

**024.** VELLA, Carolyn M. & MCGONAGLE JR., John J. *Improved business planning using competitive intelligence.* Westport: Quorum Books, 1988. 148 p.

1987

**025.** PAINE, Luran. *Silicon spies.* New York: St. Martin's Press, 1987. 219 p.

1986

**026.** TYSON, Kirk W.M. *Business intelligence: putting it all together.* Lombard: Leading Edge Publications, 1986. 270 p.

1985

**027.\***FULD, Leonard M. *Competitor intelligence: how to get it, how to use it.* New York: Wiley, 1985. 479 p.

**028.\***PORTER, Michael E. *Competitive advantage.* New York: Free Press, 1985. 557 p.

1984

**029.** EELLS, R.; NEHEMKIS, P. *Corporate intelligence and espionage: a blueprint for executive decision making.* New York: Macmillan Publishing Co., 1984.

**030.\***SAMMON, William L.; KURLAND, Mark A.; SPITALNIC, Robert. *Business competitor intelligence: methods for collection, organising, and using information.* New York: Ronald Press, 1984. 357 p.

1980

**031.\***PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors.* New York: Free Press, 1980. 396 p.

1979

**032.\***RATTNER, Henrique. *Estudos do futuro: introdução à antecipação tecnológica e social.* Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1979. 206 p.

1977

**033.\***BARRAL, Jean. *Espionagem industrial.* 3.ed. Rio de Janeiro: Agents, 1977. 201 p.

1974

**034.** TWISS, B.C. *Managing technological innovation.* Essex: Longman Group Ltda. 1974.

1969

**035.\***BERGIER, Jacques. *L'espionnage industriel.* Paris: Hachette, 1969. 254 p.

1968

**036.\***WADE, Worth. *Contre l'espionnage industriel.* Paris: Editions d'Organization, 1968. 164 p.

1967

**037.** WILENKY, H.L. *Organizational intelligence.* New York: Basic Books, 1967.

1946

**038.** ZACHARIS, Ellis M *USN, secret mission: the story of an intelligence officer.* New York: Putnam, 1946. p. 117-18.

## TRABALHO

1992

**039.** PISERNI, V.C. *Informação e sistemas de informações automatizadas em ciência e tecnologia.* São Paulo: FEA/USP, 1992. 22 p.

## PERIÓDICOS

1993

**040.\***Barter: fast trading with computers (utilizes UltraTrade software). *Inc.*, Boulder, v. 15, n. 3, p. 37, Mar. 1993.

**041.** Heffernan, Richard J.; Swartwood, Dan T. Trends in competitive intelligence. *Security Management*, Arlington, v. 37, p. 70-3, Jan. 1993.

**042.\***MacDonald, Stuart. Nothing either good or bad: industrial espionage and technology transfer. *International Journal of Technology Management*, v. 8, n. 1/2, p. 95-105, 1993.

**043.\***McNEILLY, Mark; Gessner, Steve. Business insights: an expert system for strategic analysis. *Planning Review*, Oxford, v. 21, n. 2, p. 32-33, Mar./Apr. 1993.

**044.** Smith, Geoffrey N. The French connection (editorial). *Financial World*, New York, v. 162, p. 6, Feb. 16 1993.

**045.** To spy or not to spy. *Security Management*, Arlington, v. 37, p. 13, Jan. 1993.

**046.** Titch, Steven. AT&T implements multivendor ATM service strategy (AT&T Business Communications Services). *Telephony*, Overland Park, v. 224, p. 8, Jan. 18 1993.

1992

**047.\***ALSTER, N. The valley of the spies (industrial espionage operations against Silicon Valley high-tech firms). *Forbes*, New York, v. 150, n. 10, p. 200-1+, Oct. 26 1992.

**048.\***ARMS for Iraq: scandal hits fan (Britain's illegal export of machine tools). *The Economist*, New York, v. 325, n. 7785, p. 44-5, Nov. 14 1992.

**049.** BEDI, Hari. Getting your ideas across (expatriate managers in Asia). *Asian Business*, New York, v. 28, p. 4, Aug. 1992.

**050.** BIRD, Robert J. Security circles (approach to keeping trade secrets hidden). *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 46-7+, Aug. 1992.

**051.** THE BOOK he read (M. Bellas; H. Myers' Real-world intelligence; Metamorph intelligence retrieval system). *Beverage World*, Great Neck, v. 111, p. 30, Mar. 1992.

**052.** THE BRAVE new world of artificial intelligence (mortgage lending). *Mortgage Banking*, Washington, v. 53, p. 58-61+, Oct. 1992.

**053.\***BREMNER, Brian. Fear and trembling among the Kremlin watchers: Sovietologists find demand is plunging for their academic wares. *Business Week*, Hightstown, n. 3239, p. 17, Jan. 27 1992.

**054.\***BROWNING, John. Artificial Intelligence. *The Economist*, New York, v. 322, n. 7750, p. 5-8+, Mar. 14 1992. (Supp.)

**055.** BUSINESS abroad: how not to be an ugly Canadian (business etiquette guidebooks). *Canadian Business*, Toronto, v. 65, p. 21, oct. 1992.

**056.** CALHOUN, J. Clear the air with TSCM (technical surveillance countermeasures survey). *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 54, Sept. 1992.

**057.** CARROL, J.A. Online intelligence (searching for financial information). *CA Magazine*, Toronto, v. 125, p. 26-31, Aug. 1992.

**058.\***CHURBUCK, David C. Learning by example (case-based reasoning). *Forbes*, New York, v. 149, n. 12, p. 130-1, June 8 1992.

**059.\***COGHLAN, Jill. The business of technology in Japan: a review of the Japan Technology Database. *Database*, Weston, v. 15, n. 2, p. 42-6, Apr. 1992.

**060.** CRONIN, Michael P.; HISE, Phaedra. Scouting out the competition. *Inc.*, Boulder, v. 14, p. 79, Aug. 1992.

**061.** DAVIS, Donald L. OPSEC: not for government use only (corporate operations security). *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 48-9+, Feb. 1992.

**062.** DAVIS, Dwight B. The path to exports: as cold war - era export controls slowly abate, new U.S. policies burden electronics shippers (cover story). *Electronic Business*, Denver, v. 18, p. 22-4+, Mar. 16 1992.

**063.** DOESCHER, William F. Rent-a-diplomat (small companies buy expertise of former members of the U.S. foreign service). *D&B Reports*, New York, v. 41, p. 10-11, Sept./Oct. 1992.

- 064.** DOW'S Popoff is CMRA's executive excellence awardee. *Chemical & Engineering News*, Columbus, v. 70, p. 10, May 4 1992.
- 065.** EYE on intelligence. *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 12, July 1992.
- 066.** FALVEY, Jack. Field intelligence (utilizing sales force feedback). *Sales and Marketing Management*, Southeastern, v. 144, p. 10+, Nov. 1992.
- 067.** FLEMING, Al. Get smart: U.S. lags behind in corporate espionage. *Automotive News*, Detroit, p. 20i, Mar. 9 1992. (supp Insight)
- 068.** \*FULD, Leonard M. Achieving total quality through intelligence (Corning's corporate intelligence system). *Long Range Planning*, Oxford, v. 25, n. 1, p. 109-15, Feb. 1992.
- 069.** \_\_\_\_\_. Intelligence comes to utilities (using intelligence gathering techniques to enhance competitiveness). *Public Utilities Fortnightly*, Arlington, v. 130, p. 24+, Nov. 15 1992.
- 070.** GLOBAL warning. *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 14, July 1992.
- 071.** GOODBOE, Michael E. A trained eye will see the spy (teaching employees how to recognize signs of espionage). *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 49+, Apr. 1992.
- 072.** GOODMAN, E.M. The Japanese information-gatherers. *Research Technology Management*, Lancaster, v. 35, p. 47, July/Aug. 1992.
- 073.** GRIESSER, John W. Experts among us. *Business Horizons*, Bloomington, v. 35, p. 77-80, May/June 1992.
- 074.** \*GROSS, Neil. A Japanese flop that became a launching pad (Fifth Generation Project's follow-on effort Real-World Computing Project). *Business Week*, Hightstown, n. 3258, p. 75, June 8 1992.
- 075.** GUPTA, Uma G.; GUPTA, Ashok. Outsourcing the IS functions: Is it necessary for your organization? *Information Systems Management*, Boston, v. 9, p. 44-50, Summer 1992.
- 076.** HANSEN, Michael. Counterespionage techniques that work (safeguarding proprietary information). *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 44+, Sept. 1992.
- 077.** \*HARKLEROAD, David H. Competitive intelligence: a new benchmarking tool. *Management Review*, Saranac Lake, v. 81, n. 10, p. 26-9, Oct. 1992.
- 078.** \*HEFFERNAN, Richard J. The role of intelligence in formulating strategy. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 13, n. 5, p. 54-60, Sept./Oct. 1992.
- 079.** \_\_\_\_\_. Who's on the line? (securing proprietary information). *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 59-60, Sept. 1992.
- 080.** HOW to handle an information heist. *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 11-12, June 1992.
- 081.** HUMPHRIES, Frank. Essential too for executives (Asia). *Asian Business*, New York, v. 28, p. 64, Aug. 1992.
- 082.** JONES, A. "CI" versus spy (competitive intelligence). *Financial World*, New York, v. 161, p. 62-4, Apr. 28 1992.
- 083.** KLEIN, Elizabeth. Thinking machines add new expertise to banking functions: but high cost prevents more widespread use of artificial intelligence. *Savings Institutions*, Wacker, v. 113, p. 37-8, Feb. 1992.
- 084.** \*KODAMA, Fumio. Technology fusion and the new R&D (joint research in Japan). *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 4, p. 70-78, July/Aug. 1992.
- 085.** KOKUBO, Atsuro. Japanese competitive intelligence for R&D. *Research Technology Management*, Lancaster, v. 35, p. 33-4, Jan./Feb. 1992.
- 086.** LEWIS, Richard. Putting sales on the map (using computer-generated maps for planning sales territories). *Sales and Marketing Management*, Southeastern, v. 144, p. 76-80, Aug. 1992.
- 087.** LINDSTROM, Ann H. Competition spawns new emphasis on corporate G-2. *Telephony*, Overland Park, v. 223, p. 9+, Nov. 23 1992.
- 088.** McCLENAHEN, John S. A job for CIA? Should the agency focus its expertise on industries? *Industry Week*, Cleveland, v. 241, p. 53, May 4 1992.
- 089.** McELROY, J. Business intelligence (SAE show coverage by automotive companies). *Automotive Industries*, Radnor, v. 172, p. 5, May 1992.
- 090.** MARTIN, Dave. Luch with (confidentiality, ad agencies and the media). *Mediaweek*, Brewster, v. 2, p. 12, Oct. 1992.
- 091.** MOCKLER, Robert J. Strategic intelligence systems: competitive intelligence systems to support strategic management decision making. *Advanced Management Journal*, Vinton, v. 57, p. 4-9, Winter 1992.
- 092.** MURRAY, Kevin D. Espionage 101 - and much more. *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 106-14, July 1992.
- 093.** NAHMIAS, Richard H. Keeping an eye on the competition (insurers' competitive intelligence program). *Best's Review (Life/Health Insurance Edition)*, Oldwick, v. 93, p. 43-4+, July 1992.
- 094.** NECHES, Philip M. Technology frontiers go beyond smaller, faster, better. *Business Credit*, Columbia, v. 94, p. 16-17, May 1992.
- 095.** NELSON, Charles S. Systems need a customer focus. *National Underwriter (Life & Health/Financial Services Edition)*, Cincinnati, v. 96, p. 2+, May 25 1992.
- 096.** NOTHING personal, this is business (Overseas Security Advisory Council's annual briefing). *Security Management*, Arlington, v. 60, p. 10, Mar. 1992.
- 097.** PAVLICEK, L. Developing a counterintelligence mind-set. *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 54-6, Apr. 1992.
- 098.** \*REHKOP, Barbara L. "Quick-and-dirty" company searches: four options (Dow Jones QuickSearch, Dialog Business Connection Descriptions). *Database*, Weston, v. 15, n. 6, p. 40-3, Dec. 1992.
- 099.** ROSENBERG, Jim. The CIA at RIT (Rochester Institute of Technology's CIA affiliation: implications for the newspaper business). *Editor & Publisher, The Fourth Estate*, New York, v. 125, p. 30-1+, Jan. 18 1992.
- 100.** \*ROTHSCHILD, Michael. How to be a high IQ company (adapting to the information age). *Forbes*, New York, v. 150, p. 17-18, Dec. 1992. (supp. ASAP)
- 101.** SCHWEITZER, James A. Defining the mission (guidelines for information security management and policies). *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 53-4, Feb. 1992.
- 102.** \_\_\_\_\_. Votre secrets, Monsieur? (General Directorate of External Security). *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 35-6, Oct. 1992.
- 103.** TANZER, M. Foiling the new corporate spy (competitive intelligence; cover story). *Security Management*, Arlington, v. 36, p. 38-42, Sept. 1992.
- 104.** \*TEITELBAUM, Richard S. The new race for intelligence. *Fortune*, New York, v. 126, n. 10, p. 66-68, Nov. 2 1992. 1991

1991

- 105.** ANDERSON, Donald. Letter from the president: a welcome challenge. *China Business Review*, Washington, v. 18, p. 6, May/June 1991.
- 106.** \*ARTIFICIAL intelligence: brain teaser. *The Economist*, London, v. 320, n. 7720, p. 64-5, Aug. 17 1991.
- 107.** BARLAS, Stephen. Does CIA have role in foreign market research? *Marketing News*, Chicago, v. 25, p. 2+, Jan. 7 1991.
- 108.** \*BARNDT JR., Walter D. Profiling rival decision makers. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 12, n. 1, p. 8-11, Jan./Feb. 1991.
- 109.** BAVARIA, Steven. Corporate ethics should start in the boardroom. *Business Horizons*, Bloomington, v. 34, p. 9-12, Jan./Feb. 1991.
- 110.** BERRY, S.L. Faxpionage! *Security Management*, Arlington, v. 35, p. 59-60, Apr. 1991.
- 111.** \*BIRD, Jane. Let your fingers do the walking. *Management Today*, London, p. 97-8+, Nov. 1991.
- 112.** \*BORRUS, Amy; HOOTS, Charles; BRADY, Rose. Should the CIA start spying for corporate America? *Business Week*, Hightstown, n. 3225, p. 52+, Oct. 14 1991.

- 113.** \*BROCKHOFF, Klaus. Competitor technology intelligence in German companies. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 20, n. 2, p. 91-8, May 1991.
- 114.** BYLINSKY, Gene. DARPA: a big pot of unrestricted money. *Fortune*, New York, v. 123, p. 65, Spring/Summer 1991.
- 115.** \*THE CHALLENGES emerging in the new Europe. *Planning Review*, Oxford, v. 19, n. 4, p. 1-48, July/Aug. 1991. (Special issue)
- 116.** COMMERCIAL loan credit scoring: keeping score on commercial loans. *Bankers Monthly*, New York, v. 108, p. 30+, Nov. 1991.
- 117.** COUNTERSPY (selling electronic counterespionage equipment and services). *D&B Reports*, New York, v. 39, p. 12-13, Jan./Feb. 1991.
- 118.** COVAULT, Craig. Soviet military satellites offered for civilian use (international consortium formed). *Aviation Week & Space Technology*, Hightstown, v. 134, p. 69, Mar. 25 1991.
- 119.** DROBIS, David R. Taking corporate strategy seriously (competitive intelligence and strategic communication). *Public Relations Journal*, New York, v. 47, p. 32+, Aug. 1991.
- 120.** ENEMIES disguised as friends (international security systems symposium and exhibits). *Security Management*, Arlington, v. 35, p. 13-14, Dec. 1991.
- 121.** EVERETT, Martin; WIESENDANGER, Betsy (eds.). The scoop on snoops (sleuthing at trade shows). *Sales and Marketing Management*, Southeastern, v. 143, p. 32, Sept. 1991.
- 122.** FLANNERY, Russell. Taiwan companies switch to hi-tech. *Asian Business*, New York, v. 27, p. 52-4, Apr. 1991.
- 123.** FRENCH spy. *Security Management*, Arlington, v. 35, p. 10, Nov. 1991.
- 124.** FULD, Leonard M. The intelligence process: a management checklist (competitor intelligence). *The Canadian Business Review*, Ottawa, v. 18, p. 39-42, Summer 1991.
- 125.** \*\_\_\_\_\_. A recipe for business intelligence success. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 12, n. 1, p. 12-17, Jan./Feb. 1991.
- 126.** \*GALEN, Michele; WEBER, Joseph; FOREST, Stephanie Anderson. These guys aren't spooks. They're "competitive analysts". *Business Week*, Hightstown, n. 3225, p. 53, Oct. 14 1991.
- 127.** \*GARFIELD, Bob. After this ad, CIA should take pitches undercover (Ebony ad). *Advertising Age*, Chicago, v. 62, n. 47, p. 54, Nov. 4 1991.
- 128.** GELB, Betsy D. et al. Competitive intelligence: insights from executives. *Business Horizons*, Bloomington, v. 34, p. 43-7, Jan./Feb. 1991.
- 129.** \*GHOSHAL, Sumantra; WESTNEY, D. Eleanor. Organizing competitor analysis systems. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 12, n. 1, p. 17-31, Jan. 1991.
- 130.** \*GIB, André G.; MARGULIES, Robert A. Making competitive intelligence relevant to the user (McDonnell Douglas Corp.). *Planning Review*, Oxford, v. 19, n. 3, p. 16-22, May/June 1991.
- 131.** \*GILAD, Benjamin. U.S. intelligence system: model for corporate chiefs? (national security intelligence model for corporate intelligence). *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 12, n. 3, p. 20-5, May/June 1991.
- 132.** GLUCH-RUCYS, Marc; WALKER, Daniel. Underwriting intelligence (IBM and United Guaranty develop artificial intelligence technology). *Mortgage Banking*, Washington, v. 52, p. 60-6, Dec. 1991.
- 133.** GORDON, Jack. The skilling of America. *Training*, Minneapolis, v. 28, p. 27-35, Mar. 1991.
- 134.** GRAHAM, S.D.A. Two levels of managing records and information (tactical and strategic management). *The Office*, Stamford, v. 114, p. 56-7, Dec. 1991.
- 135.** GREENFIELD, David. Fax servers succeed in business by really trying. *Data Communications*, New York, v. 20, p. 57-60+, June 21 1991.
- 136.** GRUENWALD, George. You don't have to wallow in garbage to compete (competitive intelligence essential in marketing research). *Marketing News*, Chicago, v. 25, p. 20, July 22 1991.
- 137.** GURBAXANI, Vijay; WHANG, Seungjin. The impact of information systems on organizations and markets. *Communications of the ACM*, v. 34, P. 59-73, Jan. 1991
- 138.** GURUGÉ, Anura. Open SNA's untimely, unnecessary demise (Advanced Peer-to-Peer Networking specifications turn SNA into a closed, proprietary architecture). *Data Communications*, New York, v. 20, p. 45-6, Apr. 1991.
- 139.** HAMIT, Francis. Taking on corporate counterintelligence. *Security Management*, Arlington, v. 35, p. 34-5+, Oct. 1991.
- 140.** HEATHERMAN, Dena J.; KLEINER, Brian H. Training and technology: the future is now. *Training and Development*, Alexandria, v. 45, p. 49-51+, Sept. 1991.
- 141.** HELLER, Martin. AI in practice (DEC). *Byte*, Peterborough, v. 16, n. 1, p. 267-8, Jan. 1991.
- 142.** \*HERRING, Jan P. Senior management must champion business intelligence programs. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 12, n. 5, p. 48-52, Sept./Oct. 1991.
- 143.** HESS, George W. Moving toward intelligent operations: push-button steel production emerges on the horizon as researchers strive to improve sensors and control technology. *Iron Age*, Southeastern, v. 7, p. 18-20+, Nov. 1991.
- 144.** HOWARD, J.S. Mr. Nice Guy, meet the garbologist (industrial spies). *D&B Reports*, New York, v. 39, p. 20-3+, July/Aug. 1991.
- 145.** \*INFORMATION technology transforms the corporation. *Planning Review*, Oxford, v. 19, n. 3, p. 4-48, May/June 1991. (Special issue)
- 146.** IS competitor intelligence important to your sales and marketing efforts? *Sales and Marketing Management*, Southeastern, v. 143, p. 24-5, Sept. 1991.
- 147.** KASTRUD, Ruth G. Artificial intelligence conference-achieving efficiencies through expert systems (Boston). *Best's Review (Property/Casualty Insurance Edition)*, Oldwick, v. 91, p. 97-9, Jan. 1991.
- 148.** LEE, Chris. Followership: the essence of leadership. *Training*, Minneapolis, v. 28, p. 27-35, Jan. 1991.
- 149.** ON MARKETING research. *Marketing News*, Chicago, v. 25, p. 1-50, Sept. 2 1991. (Special issue)
- 150.** MARTIN, Dave. An end must come to staff cutbacks or companies, no matter how brilliant top management is, won't be able to compete. *Mediaweek*, Brewster, v. 1, p. 16, Aug. 26 1991.
- 151.** MARTIN, Justin. Keeping the lid on (protecting a company's garbage). *Across the Board*, New York, v. 28, p. 53-5, Oct. 1991.
- 152.** MARTIN, Justin; STEDMAN, Michael J. Still a distant second (American managers lagging behind Japanese competitor intelligence practices). *Across the Board*, New York, v. 28, p. 42-7, Nov. 1991.
- 153.** \*MARTIN, Warren S. et al. Developing artificial intelligence applications: a small business development center case study. *The Journal of Small Business Management*, Wichita, v. 29, n. 4, p. 28-33, Oct. 1991.
- 154.** \*MILLER, Howard W. Information technology: creation or evolution? (evolution of a software system). *Journal of Systems Management*, Cleveland, v. 42, n. 4, p. 23-7, Apr. 1991.
- 155.** MINTZ, James B. Have I got a deal for you (protecting companies against bad-deals). *Across the Board*, New York, v. 28, p. 56-8, Nov. 1991.
- 156.** \*O'BRIEN, Virginia; FULD, Leonard M. Business intelligence and the new Europe. *Planning Review*, Oxford, v. 19, n. 4, p. 29-34, July/Aug. 1991.
- 157.** \*PAINE, Lynn Sharp. Corporate policy and the ethics of competitor intelligence gathering. *Journal of Business Ethics*, Guelph, v. 10, n. 6, p. 423-36, June 1991.
- 158.** \*PRESCOTT, John E.; GIBBONS, Patrick T. Europe '92 provides new impetus for competitive intelligence. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 12, n. 6, p. 20-6, Nov./Dec. 1991.

159. \*RECOVERY early warning system (British Steel Distribution's executive information system). *Management Today*, London, p. 12, Nov. 1991.

160. \*ROUSH, Gary B. A program for sharing corporate intelligence (Corning). *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 12, n. 1, p. 4-7, Jan./Feb. 1991.

161. \*SAMPLER, J. Philip. Senior management commitment: Eastman Kodak's policy on the use of information (market intelligence system). *Planning Review*, Oxford, v. 19, n. 2, p. 47, Mar./Apr. 1991.

162. \*SIMONS, Robert. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 12, n. 1, p. 49-62, Jan. 1991.

163. STEDMAN, Michael J. The business of counterespionage. *Across the Board*, New York, v. 28, p. 45, Nov. 1991.

164. \_\_\_\_\_. Can the government help? (economic espionage and foreign intelligence). *Across the Board*, New York, v. 28, p. 46, Nov. 1991.

165. \_\_\_\_\_. Industrial espionage: what you don't know can hurt you. *Business and Society Review*, Stroudsburg, n. 76, p. 25-32, Winter 1991.

166. \_\_\_\_\_. Still a distant second (American managers lagging behind Japanese competitor intelligence practices). *Across the Board*, New York, v. 28, p. 42-7, Nov. 1991.

167. SWIFT, Clinton R. Technology outlook (leveraging technology investments). *Bank Management*, Rolling Meadows, v. 67, p. 30-2, Jan. 1991.

168. TUOHY, James C. Competitor intelligence: work smarter technique. *Marketing News*, Chicago, v. 25, p. 25, Sept. 2 1991.

169. ZAHEDI, Fatemeh. An introduction to neural networks and a comparison with artificial intelligence and expert systems. *Interfaces*, Providence, v. 21, p. 25-38, Mar./Apr. 1991.

170. \*ZELLNER, Wendy; HAGER, Bruce. Dumpster raids? That's not very ladylike, Avon (spying on Mary Kay). *Business Week*, Hightstown, n. 3197, p. 30, Apr. 1 1991.

171. ZIPPER, Stuart. Automotive electronics (Hewlett-Packard and IBM marketing computer-based test equipment). *Electronic News*, New York, v. 37, p. 15, June 10 1991.

1990

172. \*TO AVOID surprises, some go to the library (information sources that provide competitive intelligence). *Personnel*, Saranac Lake, v. 67, n. 12, p. 10, Dec. 1990.

173. \*BERRY, S.L. Faxpionage: a new threat hits Mahogany Row. *Management Review*, Saranac Lake, v. 79, n. 7, p. 58-60, July 1990.

174. \*BERTRAND, Kate. The global spyglass (U.S. marketers seek an edge with competitive intelligence). *Business Marketing*, Chicago, v. 75, n. 9, p. 52-3+, Sept. 1990.

175. CHOATES, Pat. Political advantage: Japan's campaign for America. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 5, p. 87-103, Sept./Oct. 1990.

176. \*COMBS, Richard; MOORHEAD, John. Competitive intelligence: finding the clues online. *Database*, Weston, v. 13, n. 5, p. 15-18, Oct. 1990.

177. CRAFT, James A.; FLEISHER, Craig; SCHOENFELD, Gerald. Human resources competitor intelligence: concept, focus, and issues. *Human Resource Planning*, New York, v. 13, n. 4, p. 265-80, 1990.

178. DRUMMOND, James. Résumé for a spy (Parvus Company's G.P. Burke; international intelligence for U.S. corporations). *Forbes*, New York, v. 145, p. 148-9, May 14 1990.

179. \*DUGGAN, Patrice; EISENSTODT, Gale. The new face of Japanese espionage (in U.S.). *Forbes*, New York, v. 146, n. 11, p. 96, Nov. 12 1990.

180. FALCONER, Tim. Investigative report: industrial espionage. *Canadian Business*, Toronto, v. 63, p. 53-5+, Feb. 1990.

181. FULD, Leonard M. Did you hear the one about the oil spots? *Marketing News*, Chicago, v. 24, p. 30, Sept. 3 1990.

182. GAUTHIER, Mark. Technology intelligence (bank technology). *Bankers Monthly*, New York, v. 107, p. 51, June 1990.

183. GOCHBERG, Howard. Watch new developments and assess their importance. *Marketing News*, Chicago, v. 24, p. 14, Sept. 17 1990.

184. HEFFERNAN, Richard J. A little TSCM (technical surveillance countermeasures). *Security Management*, Arlington, v. 34, p. 35+, Dec. 1990.

185. \*HOPPER, Max D. Rattling SABRE - new ways to compete on information. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 118-125, May/June 1990.

186. \*HUBER, George P. A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. *The Academy of Management Review*, Saranac Lake, v. 15, n. 1, p. 47-71, Jan. 1990.

187. \*IACOCCA, Lee A. Is Japan "buying" U.S. politics? *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 6, p. 184+, Nov./Dec. 1990.

188. Is your financial data secure? (panel discussion with Information Security International's CEO G.P. Burke, pres. W.H. Jenkins and T.A. Prugh). *Financial Executive*, Morristown, v. 6, p. 42-6, Jan./Feb. 1990.

189. JONES, Patrick. When competitors really bug you (industrial espionage). *Security Management*, Arlington, v. 34, p. 44-7+, Dec. 1990.

190. \*KARSEGARD, Olof. MNS: market intelligence for export decisions (Market News Service). *International Trade Forum*, Geneva, v. 26, n. 2, p. 22-7, Apr./June 1990.

191. \*KELLY, Joe. Nynex. *Datamation*, Denver, v. 36, n. 12, p. 100-1, June 15 1990. (Datamation 100 Survey)

192. \*KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.

193. LEE, Paula Munier. Keeping your ear to the ground (competitive intelligence). *Small Business Reports*, Monterey, v. 15, p. 27-34+, May 1990.

194. LEWIS, Jordan D. Scanning for opportunities (book adaptation from Partnerships for profit). *Across the Board*, New York, v. 27, p. 52-7, May 1990.

195. MARINO, Carolann. The spy who loves you (protecting corporate information). *ARMA Records Management Quarterly*, Prairie Village, v. 24, p. 24-6, Apr. 1990.

196. MASON, Charles. FBI investigates US Sprint for FTS 2000 espionage. *Telephony*, Overland Park, v. 218, p. 10, Feb. 26 1990.

197. \*MEADOR, Lawrence; MAHLER, Ed. G. Choosing an expert systems game plan. *Datamation*, Denver, v. 36, n. 15, p. 64-9, Aug. 1 1990.

198. MENKUS, Belden. Cellular telephone use can be dangerous (auto safety and exposure of confidential and sensitive business information). *Modern Office Technology*, Cleveland, v. 35, p. 60+, Aug. 1990.

199. MILLER, Cyndee. Dialog moves out of the libraries (Dialog Information Services). *Marketing News*, Chicago, v. 24, p. 20+, July 9 1990.

200. MORTENSEN, Erik. Accessing information is a growing global asset (corporate intelligence). *The Office*, Stamford, v. 111, p. 41-2+, Apr. 1990.

201. PARK, C. Whan; SMITH, Daniel C. Product class competitors as sources of innovative marketing strategies. *Journal of Consumer Marketing*, Denville, v. 7, n. 2, p. 27-38, Spring 1990.

202. READERS favor customer satisfaction research (over competitive intelligence). *Marketing News*, Chicago, v. 24, p. 4, May 28 1990.

203. SCHLOSSBERG, Howard. Competitive intelligence pros seek formal role in marketing. *Marketing News*, Chicago, v. 24, p. 2+, Mar. 5 1990.

204. \_\_\_\_\_. You learn to think like the other guys think (competitive intelligence). *Marketing News*, Chicago, v. 24, p. 2, Mar. 5 1990.

205. SKYRME, David J. Developing successful marketing intelligence: a case study. *Management Decision*, Yorkshire, v. 28, n. 1, 1990.

**206.** SMITH, J. Clarke. A neural network-could it work for you? (financial decision making). *Financial Executive*, Morristown, v. 6, p. 26-30, May/June 1990.

**207.\*** STEVENS, Robert I. More about dangerous corporate leaks (ladies' powder rooms). *Journal of Systems Management*, Cleveland, v. 41, n. 3, p. 42, Mar. 1990.

**208.\*** STRYKER, Charles W. The revolution on your desktop. *Business Marketing*, Chicago, v. 75, n. 6, p. 96, June 1990.

**209.** STUDHOLME, Barbara. SDI - The database news section. *Database*, Denver, v. 13, n. 3, p. 12-3+, June 1990.

**210.** WHAT role does marketing intelligence play in effective marketing? *Management Decision*, Yorkshire, v. 28, n. 2, p. 129-34, 1990. (Maximizing Effectiveness issue)

**211.\*** WINTERS, Patricia; FREEMAN, Laurie. Can marketing leaks be plugged? (confidentiality agreements with ad agencies). *Advertising Age*, Chicago, v. 61, n. 51, p. 53, Dec. 10 1990.

## 1989

**212.** BEISWINGER, George L. Information leaks: how to spot the often overlooked. *The Office*, Stamford, v. 110, p. 48+, Nov. 1989.

**213.** BUTLER, Charles W.; CHERREY, John J.; SCHULTZ, Norman O. Talking trash (acquiring competitive intelligence through trash analysis). *The Internal Auditor*, Altamonte Springs, v. 46, p. 35-40, Dec. 1989.

**214.** CARTER, Roy. Careless words cost business (industrial espionage). *Accountancy*, London, v. 103, p. 158-60, Mar. 1989.

**215.\*** competitive analysis. *Planning Review*, Oxford, v. 17, n. 3, p. 1-47, May/June 1989. (Special issue)

**216.\*** EISENHART, Tom. Where to go when you need to know (competitive intelligence; special report). *Business Marketing*, Chicago, v. 74, n. 11, p. 38-40+, Nov. 1989.

**217.** ENGLADE, Kenneth F. Competitor intelligence comes in from the cold. *Across the Board*, New York, v. 26, p. 18-25, Apr. 1989.

**218.\*** EWUSI-MENSAH, Kweku. Developing a competitive intelligence system for IT. *Long Range Planning*, Oxford, v. 22, n. 5, p. 121-7, Oct. 1989.

**219.** FAHEY, Liam. Mis-intelligence (analysis of competitor intelligence). *Across the Board*, New York, v. 26, p. 26-7+, Apr. 1989.

**220.** FULD, Leonard M. Competitor intelligence: can you plug the leaks? *Security Management*, Arlington, v. 33, p. 84-7, Aug. 1989.

**221.\*** GILAD, Benjamin. The role of organized competitive intelligence in corporate strategy. *The Columbia Journal of World Business*, New York, v. 24, n. 4, p. 29-35, Winter 1989.

**222.\*** GROVER, Ronald; WEBER, Joseph; HAMMONDS, Keith H. That's Sam Spade leaving through the ledgers (using private eyes in takeover battles). *Business Week*, Hightstown, n. 3101, p. 37-8, May 29 1989.

**223.** GUIDA, Richard A. The costs of free information (possible amendments to FOIA). *The Public Interest*, Denver, v. 97, p. 87-95, Fall 1989.

**224.** GUILLERMIN, Lisa. Export licenses: a national security issue. *Security Management*, Arlington, v. 33, p. 113+, Nov. 1989.

**225.** HOWARD, James S. Corporate intelligence at your fingertips. *D&B Reports*, New York, v. 37, p. 26-9+, Sept./Oct. 1989.

**226.\*** KIGHT, Leila K. The search for intelligence on divisions and subsidiaries (competitive intelligence on business units hidden within large corporation). *Planning Review*, Oxford, v. 17, n. 3, p. 40-1, May/June 1989.

**227.** LITHWICK, David. Be on the lookout for corporate spies. *Marketing*, Toronto, v. 94, p. 37, Oct. 16 1989.

**228.** MELLOW, Craig. The best source of competitive intelligence (your sales force). *Sales and Marketing Management*, Southeastern, v. 141, p. 24-6+, Dec. 1989.

**229.** NEVER mind MIS; consider M15. *Business Month*, New York, v. 133, p. 15, Feb. 1989.

**230.\*** PRESCOTT, John E.; SMITH, Daniel C. The largest survey of "leading-edge" competitor intelligence managers. *Planning Review*, Oxford, v. 17, n. 3, p. 6-13, May/June 1989.

**231.** RAUTER, Thomas C. Spi versus spy (safeguarding proprietary information program). *Security Management*, Arlington, v. 33, p. 58+, Feb. 1989.

**232.** RUBINSTEIN, Ed. Food manufacturers discover value of intelligence systems (strategic information systems for marketing). *Marketing News*, Chicago, v. 23, p. 11-12, May 22 1989.

**233.** STEELE, J. Michael. Models for managing secrets. *Management Science*, Providence, v. 35, n. 2, p. 240-8, Feb. 1989.

**234.\*** STEVENS, Robert I. The dangerous corporate world in which we live. *Journal of Systems Management*, Cleveland, v. 40, n. 5, p. 42, May 1989.

**235.** SUTTON, Howard. Competitive intelligence: keep tabs on the competition. *Marketing Communications*, New York, v. 14, p. 42-5, Jan. 1989.

## 1988

**236.\*** AEH, Richard K. Knowledge systems in business and industry. *Journal of Systems Management*, Cleveland, v. 39, n. 11, p. 7-9, Nov. 1988.

**237.\*** ATTANASIO, Dominick B. The multiple benefits of competitor intelligence. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 9, n. 3, p. 16-19, May/June 1988.

**238.\*** BENNETT, Steven J.; SNELL, Michael. A corporate spy on your own team (in introducing a new product). *Sales and Marketing Management*, Southeastern, v. 140, n. 2, p. 60-5, Feb. 1988.

**239.** THE BUSINESS of business is spying (competitor intelligence). *Security Management*, Arlington, v. 32, p. 15, July 1988.

**240.** COMBS, Richard; MOORHEAD, John. The quest for corporate excellence begins with competitive intelligence. *Marketing News*, Chicago, v. 22, p. 11+, May 9 1988.

**241.** COMPETITIVE intelligence efforts on the rise (tracking competitors and predicting their movements). *Marketing Communications*, New York, v. 13, p. 8, Oct. 1988.

**242.\*** DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, Boston, v. 88, n. 1, p. 45-53, Jan./Feb. 1988.

**243.\*** DUMAINE, Brian. Corporate spies snoop to conquer (value of competitive intelligence). *Fortune*, New York, v. 118, n. 11, p. 66-8+, Nov. 7 1988.

**244.\*** EISENHART, Tom. Developing IR intelligence (investor relations). *Business Marketing*, Chicago, v. 73, n. 1, p. 62, Jan. 1988.

**245.** FULD, Leonard M. How to gather foreign intelligence without leaving home. *Marketing News*, Chicago, v. 22, p. 24+, Jan. 4 1988.

**246.** GAUDET, Larry. Mental detectors. *Canadian Business*, Toronto, v. 61, p. 25-6, Mar. 1988.

**247.** HENRICKS, Mark. Spying's straitlaced sibling (book review article). *Venture*, New York, v. 10, n. 10, p. 18, Oct. 1988.

**248.\*** HERRING, Jan P. Building a business intelligence system. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 9, n. 3, p. 4-9, May/June 1988.

**249.** JOHNSTON, H. Russell; VITALE, Michael R. Creating competitive advantage with interorganizational information systems. *MIS Quarterly*, Minneapolis, p. 153-67, June 1988.

**250.** KOCO, Linda. Who watches the product watchers? (insurers monitor competition). *National Underwriter (Life & Health/Financial Services Edition)*, Cincinnati, v. 92, p. 13+, Feb. 29 1988.

**251.** MANGAN, Doreen. None of your secrets are safe. *Venture*, New York, v. 10, p. 61-2+, Feb. 1988.

**252.\*** MARKETERS turn to competitive intelligence. *Business Marketing*, Chicago, v. 73, n. 12, p. 23-4, Dec. 1988.



253. MEYER, Herbert E. Marketing intelligence to the boss (marketing intelligence to policy makers). *Across the Board*, New York, v. 25, p. 6-8, Apr. 1988.

254. MILLER, Cyndee. Intelligence systems: no matter what they're called, they're called essential for marketers. *Marketing News*, Chicago, v. 22, p. 2+, May 9 1988.

255. OLNEY, Claude W. The secret world of the industrial spy. *Business and Society Review*, Boston, n. 64, p. 28-32, Winter 1988.

256. PELL, Eve. Friend or FOIA? (Freedom of Information Act). *Venture*, New York, v. 10, p. 48-51, Aug. 1988.

257. PETERS, Tom. Restorms american competitiveness. *The Academy of Management Executive*, p. 103-109, May 1988.

258. PREBLE, J.F.; Rao, P.A.; Reichel, A. The environmental scanning practices of U.S. multinationals in the late 1980s. *International Management Review*, v. 28, p. 4-14, 1988.

259. PSSSSST! (Do you want to know a secret?) (commercial intelligence). *Inc.*, Boulder, v. 10, Nov. 1988. (supp. Small Business)

260. \*SACKETT, Samuel J. Computers, customer communications and the need for human intelligence. *Computers and People*, Newtonville, v. 37, n. 1, p. 18-23, Jan./Feb. 1988.

261. SPYING on competitors. *Electrical World*, Hightstown, v. 202, p. 23, Nov. 1988.

**1987**

262. \*BALL, Richard. Assessing your competitor's people and organization. *Long Range Planning*, Oxford, v. 20, n. 2, p. 32-41, 1987.

263. \*BERTRAND, Kate. Sales sleuths tap customer grapevine (use of sales representatives in gathering information about the competition). *Business Marketing*, Chicago, v. 72, n. 8, p. 40, Aug. 1987.

264. CHADBOURNE, Robert D. Industrial espionage. *Supervision*, Burlington, v. 49, p. 14-17, Apr. 1987.

265. CIA points to Soviet chamber of commerce in technology diversion. *Research & Development*, Denver, v. 29, p. 46+, Aug. 1987.

266. CROSS, Allan J. Say I do to proposal security (protecting proprietary information). *Security Management*, Arlington, v. 31, p. 71-3, Mar. 1987.

267. ENGEL, Alan K. Number on in competitor intelligence (Japanese access to business information). *Across the Board*, New York, v. 24, p. 43-7, Dec. 1987.

268. \*GORDON, William Larry; KEY, Jeffrey R. Artificial intelligence in support of small business information needs. *Journal of Systems Management*, Cleveland, v. 38, n. 1, p. 24-8, Jan. 1987.

269. \*HAMMER, Michael; MANGURIAN, Glenn E.

The changing value of communication technology. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 28, n. 2, p. 65-71, Winter 1987.

270. JONES, Kirk. Technology: intelligent computers for business needs. *Financial Executive*, Morristown, v. 3, n. 5, p. 13-15, Sept./Oct. 1987.

271. JONES, Robert R. Industrial espionage: stolen KeveX window points to industrial espionage (Amray microscope). *Research & Development*, Denver, v. 29, p. 46-7, Apr. 1987.

272. McAWARD, Jeremiah. Byte-ing the hand (electronic theft). *Personnel Administrator*, Alexandria, v. 32, p. 37-8, Feb. 1987.

273. \*McGRANE, James M. Going on-line for planning and competitive intelligence. *Management Review*, New York, v. 76, n. 10, p. 55-6, Oct. 1987.

274. MICHAELSON, Gerald A. Control your information before it controls you. *Marketing News*, Chicago, v. 21, p. 30-1, Nov. 6 1987.

275. PATTAKOS, Arion N. Sneaky people. *Security Management*, Arlington, v. 31, p. 76-8, June 1987.

276. \*PRESCOTT, John E.; SMITH, Daniel C. A project-based approach to competitive analysis (compared to comprehensive competitive intelligence systems). *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 8, n. 5, p. 411-23, Sept./Oct. 1987.

277. REDDICK, Steve. Keeping your secrets (voice encryption). *Security Management*, Arlington, v. 31, p. 71-7, Feb. 1987.

278. SENATE report warns of Soviet penetration of U.S. R&D industry. *Research & Development*, Denver, v. 29, p. 52, Jan. 1987.

279. \*SMITH, Daniel C.; PRESCOTT, John E. Demystifying competitive analysis. *Planning Review*, Oxford (USA), v. 15, n. 5, p. 8-13, Sept./Oct. 1987.

280. SURVEY uncovers ideal intelligence gatherer. *Marketing News*, Chicago, v. 21, p. 11+, Jan. 2 1987.

281. \*TUCKER, F.G.; ZIVAN, S.M.; CAMP, R.C. How to measure yourself against the best. *Harvard Business Review*, Boston, v. 65, n. 1, p. 8-10+, Jan./Feb. 1987.

282. WICK, Allan. When's the time to sweep out the bugs? (electronic countermeasures). *Security Management*, Arlington, v. 31, p. 138+, Aug. 1987.

**1986**

283. \*BEHOF, Kathleen. The right way to snoop on the competition. *Sales and Marketing Management*, Southeastern, v. 136, n. 7, p. 46-8, May 1986.

284. \*THE BIG peep. *The Economist*, London, v. 298, n. 7431, p. 80-1, Feb. 1 1986.

285. BISHOP, Willard R. Competitive intelligence: getting personal with shoppers. *Progressive Grocer*, Stamford, v. 65, p. 135, Mar. 1986.

286. BRANDENBERG, Mary. Are your premises clean and free of bugs? *Accountancy*, London, v. 98, p. 66-7, July 1986.

287. CARTER, Roy. Management accountability and corporate security. *Administrative Management*, New York, v. 47, p. 52-3, June 1986.

288. CHRISTIE, Bert. Closing the door on electronic espionage (RF-shielded rooms). *Security Management*, Arlington, v. 30, p. 65-6, Nov. 1986.

289. COMER, Mike. Thieves steal when they get an opportunity. *Accountancy*, London, v. 98, p. 70-2, July 1986.

290. COMPANY sees benefits in centralizing its system of competitor intelligence (Motorola's strategic information system). *Marketing News*, Chicago, v. 20, p. 39, Sept. 12 1986.

291. EPA's aerial scrutiny of Dow plant held legal (Supreme Court decision). *Chemical & Engineering News*, Columbus, v. 64, p. 5, May 26 1986.

292. FULD, Leonard M. Don't confuse corporate intelligence with l spy. *Marketing News*, Chicago, v. 20, p. 38+, Sept. 12 1986.

293. \*GHOSHAL, Sumantra; KIM, Seok Ki. Building effective intelligence systems for competitive advantage. *Sloan Management Review*, Knoxville, v. 28, n. 1, p. 49-58, Fall 1986.

294. \*GILAD, Tamar; GILAD, Benjamin. Business intelligence - the quiet revolution. *Sloan Management Review*, Knoxville, v. 27, n. 4, p. 53-61, Summer 1986.

295. GORDON, Ian. Exit "marketing concept" enter "competitive concept" (competitive intelligence). *Business Quarterly*, London, v. 51, n. 2, p. 28-32, Summer 1986.

296. HOW to find business intelligence in Washington. 8th ed reviewed by Copler, Judith A. *Online*, Weston, v. 10, p. 110-11, Nov. 1986. (Book Review)

297. \*HYDE, Charles K. Undercover and underground: labor spies and mine management in the early twentieth century (Quincy Mining Company). *Business History Review*, Boston, v. 60, n. 1, p. 1-27, Spring 1986.

298. \*KAPP, Sue. Gunning for nº 1 (O. Wolkins programs for collecting competitor information and quality control at GTE Corp.). *Business Marketing*, Chicago, v. 71, n. 4, p. 12+, Apr. 1986.

299. LASDEN, Martin. MIS/DP espionage: the inside story (competitive intelligence gathering on new data processing activities). *Computer Decisions*, Teaneck, v. 18, p. 66-8+, Apr. 8 1986.

**300.** LIPMAN, Andrew D. Let the marketer beware: what Uncle Sam knows is a matter of public record (competitors obtain information under Freedom of Information Act). *Telephony*, Overland Park, v. 211, p. 48-9, July 7 1986.

**301.** McCULLOUGH, Robert; WOLVERTON, Lincoln. The competitor intelligence concept applied to power marketing (major industrial energy users). *Public Utilities Fortnightly*, Arlington, v. 118, p. 11-17, Sept. 18 1986.

**302.\*** MILES, Gregory L. Information thieves are now corporate enemy n<sup>o</sup> 1. *Business Week*, Hightstown, n. 2944, p. 81-2, May 5 1986.

**303.** RUSSO, Robert J. Prying eyes: OPSEC can keep your company's plans out of sight (operations security). *Security Management*, Arlington, v. 30, p. 46-8, June 1986.

**304.** STUDY: many firms foolish with intelligence funds. *Marketing News*, Chicago, v. 20, p. 44, Jan. 3 1986.

**305.** THE VALUE of a visual sighting. *Business*, Atlanta, v. 36, p. 61, Jan./Mar. 1986.

**306.** VELLA, Carolyn M.; McGONAGLE, John J. Competitive intelligence: plugging information voids. *Mergers & Acquisitions*, Philadelphia, v. 21, p. 43-7, July/Aug. 1986.

**307.** \_\_\_\_\_. Just call your computer 007 (competitive intelligence; valuable tool in marketing). *Bank Marketing*, Chicago, v. 18, p. 36+, June 1986.

**308.\*** WILLIS, Rod. Corporate cloaks and daggers. *Management Review*, Saranac Lake, v. 75, n. 2, p. 41-5, Feb. 1986.

## 1985

**309.** BEQUAI, August. The industrial spy: red flags and recourse. *Security Management*, Arlington, v. 29, p. 93-4, Aug. 1985.

**310.\*** \_\_\_\_\_. Management can prevent industrial espionage. *SAM Advanced Management Journal*, Vinton, v. 50, n. 1, p. 17-19, Winter 1985.

**311.\*** BIRD-dogging the competition. *Sales and Marketing Management*, Southeastern, v. 135, n. 8, p. 52-3, Dec. 9 1985.

**312.** BISHOP, Willard R. Competitive intelligence (store formats). *Progressive Grocer*, Stamford, v. 64, p. 87, Jan. 1985.

**313.\*** BLOTNICK, Srully. Job-hopping (leakage of information through employees who leave for competitive firms). *Forbes*, New York, v. 135, n. 7, p. 188, Apr. 8 1985.

**314.\*** CASH, J.I.; KONSYNSKI, B.R. Is redraws competitive boundaries. *Harvard Business Review*, Boston, v. 64, n. 2, p. 134-142, Mar./Apr. 1985.

**315.** DEVELOPING the right marketing intelligence system. *Business*, Atlanta, v. 35, p. 56, Oct./Dec. 1985.

**316.\*** DWYER, Paula. The EPA's eye in the sky has companies seeing red (aerial photograph of Dow Chemical's plant). *Business Week*, Hightstown, n. 2918, p. 35-6, Oct. 28 1985.

**317.** FRASER, Bruce W. Shark watchers to the rescue (proxy firms identifying raiders). *Financial World*, New York, v. 154, p. 85-9, Aug. 21/Sept. 3 1985.

**318.** FULD, Leonard M. Competitive intelligence: it may be right under your (contacts within your own company). *Marketing News*, Chicago, v. 19, p. 7, Jan. 4 1985.

**319.** \_\_\_\_\_. Sizing up the competition. *The Canadian Business Review*, Ottawa, v. 12, p. 35-7, Summer 1985.

**320.** GILAD, Benjamin; GILAD, Tamar. Strategic planning: improving the input (business intelligence). *Managerial Planning*, Oxford, v. 33, p. 10-3+, May/June 1985.

**321.\*** GILAD, Benny; GILAD, Tamar. A systems approach to business intelligence. *Business Horizons*, Bloomington, v. 28, n. 5, p. 65-70, Sept./Oct. 1985.

**322.** HARMON, Paul; KING, David. Expert systems: artificial intelligence in business (book review). *Training*, Minneapolis, v. 22, p. 84, Aug. 1985.

**323.\*** INDUSTRIAL espionage: east-west trade (East Germany has about 1,000 people assigned to economic espionage in West Germany). *The Economist*, London, v. 296, n. 7412, p. 72, Sept. 21 1985.

**324.** THE INTELLIGENCE system: business market example. *Marketing News*, Chicago, v. 19, p. 22-3, Jan. 4 1985.

**325.** KAPLAN, Elizabeth. Spotting takeover sharks. *Dun's Business Month*, New York, v. 125, p. 36-8, Feb. 1985.

**326.\*** KAPSTEIN, Jonathan; FRANCE, Boyd. The West's crackdown on high-tech smuggling starts to pay off (flow of strategic hardware to Societs). *Business Week*, Hightstown, n. 2905, p. 64-6, July 29 1985.

**327.** LaROSA, Sharon M. First look: INVESTEXT - the business intelligence database. *Online*, Weston, v. 9, p. 41-5, Sept. 1985.

**328.** LEARNING about competition-creatively. *Marketing News*, Chicago, v. 19, p. 40+, Sept. 13 1985.

**329.** MAURO, Tony. Federal prying from the sky (EPA's overflights of Dow Chemical plants). *Nation's Business*, Washington, v. 73, p. 34+, Oct. 1985.

**330.\*** NEWPORT JR., John Paul. The Kremlin's high-tech hit list of U.S. companies. *Fortune*, New York, v. 112, n. 12, p. 82, Nov. 25 1985.

**331.\*** RHINES, Wally. Artificial intelligence: out of the lab and into business. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 6, n. 1, p. 50-7, Summer 1985.

**332.\*** ZINKHAN, George M.; GELB, Betsy D. Competitive intelligence practices of industrial marketers. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 14, n. 4, p. 269-75, Nov. 1985.

## 1984

**333.** ALLING, Philip C. Gathering intelligence for transportation planning. *Handling & Shipping Management*, v. 25, p. 11, Oct. 1984.

**334.** ALPERT, William M. What's on tap? The latest poop on industrial espionage (and counter-espionage). *Barron's*, Chicopee, v. 64, p. 30, June 18 1984.

**335.** BISHOP, Willard R. Competitive intelligence. *Progressive Grocer*, Stamford, v. 63, p. 101, Nov. 1984.

**336.** BRAXTON, Meredith. Symposium examines terrorism, espionage and computer fraud. *Risk Management*, New York, v. 31, p. 74, Oct. 1984.

**337.** Chase, Martyn. Spies: you ain't seen nothin' yet (Operation Exodus; export-control violations). *Electronic Business*, Denver, v. 10, p. 76+, Jan. 1984.

**338.\*** Flax, Steven. How to snoop on your competitors. *Fortune*, New York, v. 109, n. 10, p. 12-7, May 14 1984.

**339.** GREENE, Richard. Never mind R&D, how about T&G? (theft of trade secrets). *Forbes*, New York, v. 134, p. 142, Sept. 24 1984.

**340.** JOHNSON, Tim. Is someone bugging you? (countermeasures survey). *Security Management*, Arlington, v. 28, p. 141-4, Sept. 1984.

**341.** KOVACH, Jeffrey L. Corporate espionage: competitive intelligence. *Industry Week*, Cleveland, v. 223, p. 50-3, Nov. 12 1984.

**342.\*** McFARLAN, F. Warren. Information technology changes the way you compete. *Harvard Business Review*, Boston, v. 62, n. 3, p. 98-103, May/June 1984.

**343.\*** McManus, Kevin. Double edge (competitors using Freedom of Information Act to spy). *Forbes*, New York, v. 133, n. 12, p. 46+, May 21 1984.

**344.\*** McPherson, Joseph. How to ward off invaders through better use of your eyes and ears. *International Management* (Europe edition), Berkshire, v. 39, n. 3, p. 28+, Mar. 1984.

**345.\*** MAHER, Philip. Corporate espionage: when market research goes too far (ethics of information gathering). *Business Marketing*, Chicago, v. 69, n. 10, p. 50-66, Oct. 1984.

**346.\*** A SPY-catcher on the payroll? (industrial espionage) *The Economist*, London, v. 291, n. 7346, p. 58, June 16 1984.

**347.** SPY vs. spy (companies use FOIA to obtain

information about competitors). *Security Management*, Arlington, v. 28, p. 33-4, Aug. 1984.

**348.** Whalen, Bernie. Report rise in use of J.R. research tactics (J.R. Ewing on TV's Dallas). *Marketing News*, Chicago, v. 18, p. 1+, May 25 1984.

**1983**

**349.** Eason, Henry. Soviet spies: your firm could be their next target. *Nation's Business*, Washington, v. 71, p. 22-5, June 1983.

**350.** \*Karrass, Chester L. Spying and bugging. *Purchasing*, Denver, v. 94, n. 7, p. 35, Apr. 14 1983.

**351.** McLellan, Vin. Friday the 13th (W. Erdman, IBM executive, asked for meeting with M. Alpert of Tecman). *Inc.*, Boulder, v. 5, p. 109-12+, Oct. 1983.

**352.** Mino, Hokaji. Social misfit becomes easy ploy for Soviet agents (industrial espionage case against Hitachi Ltd's executive). *Business Japan*, New York, v. 28, p. 25-8, Sept. 1983.

**353.** Mirin, Kathleen. Competitive intelligence. *Venture*, New York, v. 5, p. 29-30, July 1983.

**354.** Moad, Jeff. Hitachi admits guilt in trade secrets suit. *Electronic News*, New York, v. 29, p. 16+, Feb. 14 1983.

**355.** \_\_\_\_\_. IBM settles thefts suit, to police new Hitachi units. *Electronic News*, New York, v. 29, p. 1+, Oct. 10 1983.

**356.** \*The real punishment for Hitachi. *Business Week*, Hightstown, n. 2778, p. 19-20, Feb. 21 1983.

**357.** RUSSELL, Sabin. Government agents raid Fairchild Linear division (seized documents recording testing procedures for ICs). *Electronic News*, New York, v. 29, p. 1+, Dec. 1983.

**358.** Schwartz, Lloyd. Hint Hitachi case bared tip of the iceberg (theft of U.S. computer secrets). *Electronic News*, New York, v. 29, p. supp Q, July 18 1983.

**359.** \*Tinnin, David B. How IBM stung Hitachi. *Fortune*, New York, v. 107, n. 5, p. 50-6, Mar. 7 1983.

**360.** \*\_\_\_\_\_. A school for counterspies (Bad Oldesloe in northern Germany). *Fortune*, New York, v. 107, n. 11, p. 107, May 30 1983.

**361.** Whalen, Bernie. Marketing detective reveals competitive-intelligence secrets (Leonard M. Fuld). *Marketing News*, Chicago, v. 17, p. 1+, Sept. 16 1983.

**362.** Zipper, Stuart. TI charges Compaq took CPU secrets. *Electronic News*, New York, v. 29, p. 1+, Feb. 7 1983.

**1982**

**363.** \*Arbose, Jules R. How Japan has "won" the peace (interview with Richard Deacon). *International Management*, Berkshire, v. 37, n. 4, p. 23-4, Apr. 1982.

**364.** \*Computers; throwing the book at industrial spies. *Business Week*, Hightstown, n. 2759, p. 69+, Oct. 4 1982.

**365.** Court frees 3 in IBM secrets case. *Electronic News*, New York, v. 28, p. 20, Oct. 4 1982.

**366.** Foreign industrial spies seek vanguard technology in Japan. *Business Japan*, New York, v. 27, p. 14, Nov. 1982.

**367.** \*Gordon, Ian. Competitive intelligence: a key to marketplace survival. *Industrial Marketing*, Chicago, v. 67, n. 11, p. 69-71+, Nov. 1982.

**368.** \_\_\_\_\_. Your survival kit: competitive intelligence (Canada). *Business Quarterly*, London, v. 47, p. 65-7, Aug. 1982.

**369.** Gross, Laurence H. Intelligence networks replace gimmickry for overseas execs. *Business Insurance*, Chicago, v. 16, p. 70-1, Nov. 22 1982.

**370.** \*Grossman, Robin. Has Japan's high-tech rivalry gone too far? *Business Week*, Hightstown, n. 2746, p. 24, July 5 1982.

**371.** Howe, Charles L. Industrial espionage: a wolf at industry's door. *Data Communications*, New York, v. 11, p. 37-8+, Aug. 1982.

**372.** IBM chief raps critics of trade secrets scam. *Electronic News*, New York, v. 28, p. 31, Nov. 1 1982.

**373.** IBM claims 2 employes gave advice to competitor (Syntrex). *Electronic News*, New York, v. 28, p. 51, Nov. 29 1982.

**374.** \*IBM pulls the plug on cheap imitators. *The Economist*, London, v. 284, n. 7247, p. 77-8, July 24 1982.

**375.** Inaba, Minoru. Japanese execs deny wrongdoing (IBM documents case). *Electronic News*, New York, v. 28, p. 21+, June 28 1982.

**376.** \*Industrial espionage: inscrutable computer scam (Mitsubishi Electric and Hitachi). *The Economist*, London, v. 283, n. 7243, p. 74, June 26 1982.

**377.** Japanese computer caper. *Dun's Business Month*, New York, v. 120, p. 26, Aug. 1982.

**378.** \*"Japscam" for computer spies. *Fortune*, New York, v. 106, n. 2, p. 7, July 26 1982.

**379.** Menkus, Belden. A ten-point program to safeguard against industrial espionage is essential for adequate protection. *Administrative Management*, New York, v. 43, p. 75, Dec. 1982.

**380.** Moad, Jeff. PCM Pace seen prod to secrets buy. *Electronic News*, New York, v. 28, p. 1+, June 28 1982.

**381.** \*Moore, Thomas. Industrial espionage at the Harvard B-School (business game). *Fortune*, New York, v. 106, n. 5, p. 70-2+, Sept. 6 1982.

**382.** New "bugs" make spying easier. *Business Week*, Hightstown, n. 2747, p. 47+, July 12 1982.

**383.** \*O'REILLY, R.A. Variation in decision-makers use of information sources: the impact of quality and accessibility of information. *Academy of Management Journal*, Mississippi State, v. 25, n. 4, p. 756-71, 1982.

**384.** Trifari, John. Lessons to be learned (editorial; Techscam). *Mini-Micro Systems*, Boston, v. 15, p. 97, Aug. 1982.

**1981**

**385.** THIETART, R.A.; VIVAS, R. Strategic intelligence activity: the management of the sales force as a source of strategic information. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 2, p. 15-22, 1981.

**1980**

**386.** \*Gibson, Paul. How the Germans dominate the world chemical industry. *Forbes*, New York, v. 126, n. 8, p. 155-61+, Oct. 13 1980.

**387.** \*HERSHEY, Robert. Commercial intelligence on a shoestring. *Harvard Business Review*, Boston, v. 58, n. 5, p. 22-24+, Sept./Oct. 1980.

**388.** LEAF, Robin. How to pick up tips from your competitors. *Director*, London, p. 61-62, Feb. 1980.

**1979**

**389.** \*MONTGOMERY, David B.; WEINBERG, Charles B. Toward strategic intelligence systems. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 43, n. 4, p. 41-52, Fall 1979.

**390.** \*ROTHSCHILD, William E. Competitor analysis: the missing link in strategy. *Management Review*, New York, v. 68, n. 7, p. 22-28, July 1979.

**1978**

**391.** \*BYLINSKY, Gene. The Japanese spies in Silicon Valley. *Fortune*, New York, v. 97, n. 4, p. 74-79, Feb. 27 1978.

**392.** LEAF, Robin. Learning from your competition. *The McKinsey Quarterly*, New York, p. 52-60, Spring 1978.

**1974**

**393.** \*WALL, Jerry L. What the competitor is doing: your need to know. *Harvard Business Review*, Boston, v. 52, n. 6, p. 22-4+, Nov./Dec. 1974.

**1958**

**394.** \*CHEYFITZ, Eddie. A new revolution in the U.S. "class structure and labor force". *Fortune*, New York, v. 57, n. 4, p. 215-16+, Apr. 1958. □