

Prospecção de cenários para competências em informação como instrumento de inteligência competitiva

Prospecting competency scenarios on information as an instrument for competitive intelligence

Alexander Willian Azevedo

Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

Professor Adjunto I do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

E-mail: azevedo.aw@gmail.com

Wagner Junqueira de Araújo

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília – UNB.

Professor Adjunto IV - Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

E-mail: wagnerjunqueira.araujo@gmail.com

Emeide Nóbrega Duarte

Pós Doutora em Ciência da Informação pela UNESP.

Professora Associada do Departamento de Ciência da Informação – UFPB.

E-mail: emeide@hotmail.com

Resumo

A inteligência competitiva no contexto das organizações contemporâneas tem se apresentado como uma ferramenta importante frente aos ambientes constantemente instáveis. Entretanto, para que as atividades de inteligência competitiva (IC) sejam desenvolvidas com maestria, a competência em informação (Coinfo) se apresenta como uma abordagem para identificação, coleta, mapeamento, armazenamento, análise e disseminação das informações que possibilita a análise de mercado, tomada de decisões e realização do ciclo de inteligência competitiva. Este artigo teve como objetivo desenvolver cenários que identifiquem as variáveis sobre competências em informação necessárias para realização de atividades de inteligência competitiva. Recorrendo à técnica de análise de cenários prospectivos, o presente estudo utilizou-se do modelo de simulação indicada por Rojo, buscando elaborar cenários prospectivos das competências em informação para os analistas de inteligência competitiva. Como resultado, a construção dos cenários simulados permitiu identificar condições para que as organizações possam se preparar, antecipadamente, para eventuais mudanças futuras, reduzindo suas incertezas organizacionais.

Palavras-chave: Gestão da informação e do conhecimento. Inteligência competitiva. Competência em informação. Cenários prospectivos.

Abstract

Competitive intelligence in the context of contemporary organizations has been presented as an important tool in the face of constantly unstable environments. However, for competitive intelligence activities to be developed with mastery, information competence (Coinfo) is presented as an approach for identifying, collecting, mapping, storing, analyzing and disseminating information that enables market analysis, decision-making and the realization of the competitive intelligence cycle. The goal of this article was to develop prospective scenarios in which the attributes of information competencies are understood as a competitive differential in organizations. Using the technique of analysis of prospective scenarios, the present study works with the simulation model showed by Rojo, looking for to developed prospective scenarios of information competencies for competitive intelligence analysts. Thus, the construction of the simulated scenarios allowed us to identify conditions for organizations to prepare in advance for possible future changes, reducing their organizational uncertainties.

Keywords: Information and knowledge management. Competitive intelligence. Competence in information. Prospective scenarios.

1. Introdução

A globalização tem promovido nas últimas décadas um aumento da concorrência entre as organizações, provocando grandes transformações nas estruturas econômicas, tecnológicas, políticas, culturais e sociais das empresas. Neste aspecto, tem requerido das organizações agilidade e respostas precisas para o processo de tomada decisão, levando, conseqüentemente à dependência cada vez maior da informação e do conhecimento como recursos estratégicos para obtenção de vantagem competitiva.

Tais organizações estão inseridas em um contexto complexo. Assim, com a velocidade das mudanças no ambiente organizacional e informacional, tem-se verificado inúmeras dificuldades nos processos das corporações, nos quais, o volume de informação associado à globalização produz uma série de entraves.

Nisto, algumas organizações passam a incorporar a prática da inteligência competitiva (IC) em suas atividades, vislumbrando auxiliá-las na definição das competências necessárias para maximizar seus recursos. Valentim (2008, p. 12) entende que a informação e o conhecimento são recursos indispensáveis nas organizações, considerando que em todas as atividades, desde o planejamento estratégico até a execução das ações e o processo decisório, têm como base a informação e o conhecimento, ressaltando que as organizações podem obter esses dois recursos por meio da utilização da IC.

Portanto, as organizações têm a opção de utilizar programas de inteligência competitiva, buscando monitorar seus concorrentes, ampliando o conhecimento de mercado, melhorando competências para desenvolver estratégias competitivas eficientes.

Deve-se entender que as atividades de IC vão além da construção de cenários, pois, após a elaboração destes, para apoiar a tomada de decisão, as organizações (re)criam novos padrões organizacionais a partir do planejamento estratégico, devendo assim, monitorar os impactos de tais decisões.

Para Zuccari e Belluzzo (2016, p. 62), a ação do planejamento estratégico não acontece pela própria informação, necessita da mediação humana, pois implica no uso de recursos intelectuais como a memória, a imaginação, a percepção e o raciocínio, organizados ao redor de metodologias que têm como objetivo a identificação dos conteúdos estratégicos. Daí se deriva a importância da competência em informação (Coinfo) como papel estratégico no âmbito organizacional.

É nesse contexto que a IC pode apoiar como uma ferramenta de coleta e análise de informações, tendo os atributos da competência em informação para realização das atividades de inteligência, permitindo potencializar as ações de planejamento e estratégias das organizações.

Portanto, esta pesquisa buscou responder a seguinte questão: **Quais variáveis críticas devem ser consideradas na construção de cenários sobre competência de informação para que os analistas de inteligência competitiva desenvolvam suas atividades?**

Diante desta pergunta, o objetivo definido para este artigo foi desenvolver cenários prospectivos que identifiquem as variáveis sobre competências em informação necessárias para realização de atividades de inteligência competitiva.

A atividade de IC e a competência em informação compartilham afinidades entre si, e sua aproximação oferece ganhos às empresas que delas fizerem uso de forma complementar. Um estudo com base em cenários sobre as variáveis de Coinfo possibilitará à inteligência competitiva ir além da análise do passado e do acompanhamento de estatísticas correntes, fornecendo ao tomador de decisões indicações acerca do futuro.

A informação e o conhecimento são recursos econômicos e estratégicos para as organizações (TARAPANOFF, 2001). Os estudos sobre Inteligência Competitiva na Ciência da Informação os indicam como ferramentas para auxiliar as tomadas de decisão e monitoramento informacional.

2. Inteligência competitiva nas organizações

Com o advento da globalização, as organizações têm sofrido transformações intensas em suas estruturas, processos e em sua própria dinâmica. Barreiras geográficas foram minimizadas com a conexão em rede, gerando um aumento no volume de informações a serem monitoradas pelas empresas.

Para Tarapanoff (2001, p. 37) a IC se refere à capacidade das organizações em monitorar informações ambientais para maximizar as oportunidades e reprimir as ameaças em resposta às novas demandas do mercado. Portanto, pode-se dizer que a inteligência competitiva busca um extrato das ações do ambiente competitivo, permitindo que estas mudem e adaptem os seus objetivos.

A inteligência competitiva auxilia as organizações no desenvolvimento de uma abordagem proativa que identifica e responde a mudanças no ambiente competitivo, ajudando as organizações, sejam estas empresas, governos, universidades, associações e outros, a prosperar em tempos turbulentos (CALOF, 2016, p.50).

Segundo Craco (2016, p. 186), a literatura indica divergências em torno da definição de IC, utilizam-se diversas terminologias, tais como: inteligência empresarial, inteligência competitiva, inteligência estratégica organizacional, inteligência estratégica antecipativa, inteligência de negócio, *business intelligence*, inteligência concorrente, inteligência corporativa, inteligência técnica, análise competitiva, monitoramento do ambiente, informação estratégica, gestão estratégica e gestão do conhecimento.

Para Pereira, Carvalho e Jordão (2016, p. 148), a IC visa à manutenção da competitividade das empresas, diferenciando da inteligência clássica, por não utilizar ações de espionagem, consideradas ilegais e antiéticas.

A descrição dos autores vai ao encontro com Hoffmann (2011, p. 128), que entende a IC como um processo de coleta sistemática, monitoramento de ambiente e forma ética de busca das informações sobre as atividades dos seus concorrentes e sobre as tendências. Dessa forma, define a IC como um processo contínuo, cujo objetivo é coletar, analisar e processar informações relevantes para a tomada de decisão nas organizações.

Nesse contexto, as organizações e seus gestores têm se esforçado em acompanhar essas mudanças que ocorrem no ambiente de seu segmento empresarial, interpretá-las e compreenderem suas implicações em seus negócios. Pois, a competitividade tem levado as organizações a se reorganizarem, modificando processos de produção para formas mais eficientes, capacitando seu quadro de pessoas para criar produtos e serviços melhores.

Craco (2016, p. 183) destaca que, muito mais que monitorar os movimentos dos concorrentes e avaliar seus recursos e capacidades,

[...] a IC se ocupa do ambiente competitivo como um todo para antecipar mudanças no nível macro (políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais, legais ou regulatórias) e no nível da indústria ou do mercado (comportamento dos consumidores e dos concorrentes, fusões, aquisições e dinâmica da inovação).

A IC é entendida por Valentin (2008, p. 16) como um processo dinâmico e híbrido constituído pela gestão da informação e do conhecimento, que demanda da organização uma

preparação para o desenvolvimento, considerando a cultura organizacional como fundamental para o sucesso do processo de IC.

Verifica-se que apesar dos autores consultados para este texto não terem os mesmos conceitos, suas propostas são convergentes. Enfatizam que as organizações devem manter uma postura proativa em relação à geração e socialização de dados, informação e conhecimento para processo de IC, apoiado por atributos fundamentais como a cultura e a comunicação organizacional, as atividades de prospecção e monitoramento informacional (VALENTIM, 2002).

O processo de IC não contém uma fórmula exata de aplicação, ou seja, depende do contexto onde será inserido, considerando que sua adaptação e complementação ocorrem conforme as experiências e necessidades próprias de cada situação em que está sendo aplicado (HOFFMANN, 2011, p. 126).

O ciclo de IC (representado na figura 1) apresenta um dos diferentes *modus operandi* propostos, concentrando todos os pontos sobre a operacionalização da inteligência composta de inúmeros métodos necessários à realização dos trabalhos em IC. As seis fases que compõem o ciclo de IC, segundo a concepção de Amaral (2010, pag.26), são: identificação das necessidades; planejamento; coleta; análise; disseminação; e avaliação da informação para geração de inteligências.

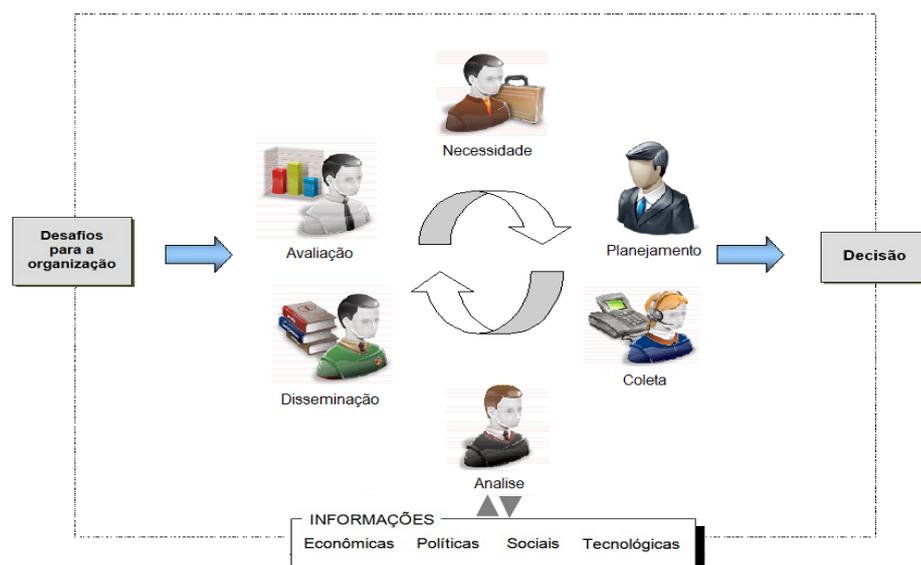


Figura 1 – Ciclo de IC

Fonte: Adaptação de Amaral (2010, p. 26)

Oliveira e Teles (2015, p. 23) relatam em seu estudo de revisão conceitual sobre a IC, que outros autores como Fuld (1995), Valentim (2002) e Prescott e Miller (2002), têm

demonstrado a necessidade das organizações desenvolverem processos sistemáticos de coleta, análise e disseminação de informação. Para Coutinho e Ferraz (2012) o nível de competitividade alcançado pela organização depende de fatores sistêmicos e estruturais relacionados, respectivamente, às condições econômicas, políticas, institucionais, regulatórias, sociais, mercadológicas e da concorrência.

De maneira diferenciada, Kotler e Armstrong (2014), classificam a IC como uma estratégia de duas categorias: estratégias de ataque e de defesa. Na concepção dos autores, uma organização que deseja aumentar sua participação de mercado pode utilizar um conjunto de estratégias de ataque para buscar seus propósitos, enquanto a organização atacada pode fazer o uso de várias ferramentas e métodos de estratégias de defesa para defender-se do agressor.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a técnica de criação de estratégia de IC pode combinar jogos de poder com objetivo de obter vantagem competitiva, aprendizado, socialização, conhecimento, e competência específica para exercício da técnica. A prática da IC gera nas empresas o desenvolvimento de uma cultura de busca por informações que subsidiem seu planejamento estratégico.

O desenvolvimento das atividades de IC envolve pré-requisitos de competências em informação para exercício da coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e outros elementos e tendências gerais dos negócios, que vem ao encontro da necessidade de monitorar continuamente o ambiente externo.

3. Competência em informação e ambiente informacional

À medida em que a sociedade se estruturou na chamada era da informação, as pessoas e as organizações começaram a compreender as diversas facetas que envolvem as competências em informação nas organizações.

O termo competência em informação foi mencionado pela primeira vez na literatura especializada em Biblioteconomia no ano 1974, pelo bibliotecário americano Paul Zurkowski (ZUCCARI, BELLUZZO, 2016, p. 64). O termo foi novamente utilizado em 1976 para destacar os conhecimentos necessários para localização e uso da informação para resolução de problemas e tomadas de decisão.

A *American Library Association* em suas descrições sobre aprendizado em unidade de informação, relata que para as pessoas manterem-se em constante aprendizagem, precisam ser competentes em informação, o que significa saber reconhecer quando uma informação é necessária e ser capaz de localizar, avaliar e usar efetivamente a informação (DUDZIAK, 2011).

Uribe Tirado e Penagos (2010) definem competência em informação como um processo de ensino-aprendizagem, para que um indivíduo e seu coletivo, empregando diferentes estratégias de ensino e ambientes de aprendizagem, desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimento, de forma que permita identificar suas necessidades informacionais, para localizar, selecionar, recuperar, organizar, avaliar, produzir, compartilhar e divulgar essa informação.

Santos, Santos e Belluzzo (2016, p. 54) consideram que a sociedade moderna tem a informação como ativo de valor e o conhecimento como insumo que agrega valor aos serviços e produtos. Partindo desta premissa, é possível considerar que as organizações, sendo parte indissociável da sociedade moderna, poderão, a partir do uso das Coinfo, conectar-se com as principais estratégias de ação e posturas empresariais.

As constantes mudanças em seus ambientes fazem com que organizações contemporâneas observem o comportamento das pessoas dentro do ambiente organizacional, pois as empresas redescobriram que as pessoas são insumo valioso da organização, e que tanto o sucesso quanto o fracasso dependem delas, pois estas constituem seu capital humano e intelectual, que passou a ser visto com uma nova perspectiva, tornando-se um elemento de vantagem competitiva entre as organizações.

Com isso, podemos vislumbrar que as organizações que possuem pessoas com competências em informação saberão o que fazer com a informação, pois a informação sozinha, dispersa, não constitui inteligência. Para que ela seja considerada como tal, faz-se necessário uma estruturação e alinhamento das informações existentes de forma coerente para que seja vista como inteligência competitiva. (SILVA; SÁ GAZOLLA, 2016, p.122).

Essa não é uma visão nova, segundo McGee e Prusak (1994), as organizações vivenciam uma economia baseada em informação e em conhecimento, na qual a busca por informações sobre o ambiente organizacional tem sido um importante caminho para aumentar a capacidade competitiva das empresas. Para os autores, neste tipo de economia, o sucesso é determinado pelo que as pessoas sabem, e não pelo que possuem, e consideram ainda que, nesse contexto, a competitividade é atribuída à capacidade da empresa de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz.

Carvalho (2012, p. 66) assevera que a atividade de gerenciar informações de forma inteligente, cria o desafio às organizações de adquirirem competências em informação para transformar a informação em recurso econômico estratégico. Portanto, a produção de informação parte da necessidade de adquirir e atualizar conhecimentos considerados fundamentais para a organização.

Neste sentido, Oliveira e Teles (2015, p. 26) chamam a atenção para uma crescente necessidade de estrategistas com competências em informação e sobre tendências de relacionamentos que estão acontecendo no ambiente competitivo em que organização está inserida.

Tarapanoff (2001) indicava que na sociedade industrial o poder estava subordinado à propriedade dos meios de produção e, por sua vez, na sociedade da informação e do conhecimento, ele depende da propriedade dos meios de concepção e informação.

Segundo Belluzzo e Feres (2003, p. 9) para que as organizações consigam identificar as competências em informação necessárias para seu contexto, é necessário capacitar as pessoas para fazerem o uso eficiente das informações, mediante o saber buscar, identificar, filtrar e avaliar as informações, vislumbrando subsidiar uma tomada de decisão mais precisa.

Desta forma, para elaborar uma visão geral da Coinfo no Brasil, permitindo uma análise das percepções de diferentes autores/pesquisadores, foi realizada uma busca por dissertações e teses na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), e na Base de Dado Referencial de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), com recorte temporal entre os anos de 2007 a 2017.

A escolha destas bases de dados deu-se pela completude de possibilidade de investigação de estudos com delineamentos mais completos sobre o tema, na qual foram utilizados como mecanismos de busca os descritores Competência em Informação e Competência Informacional. Após retorno das buscas, foram selecionados os estudos que estavam de alinhados com o objetivo desta pesquisa.

Quadro 1 – Quantitativo de pesquisas sobre a Coinfo registradas na BDTD e BRAPCI, no período de 2007 a 2017 (jan.-jun.2017)

Ano	BDTD		BRAPCI
	Dissertações	Teses	Artigos
2007 - 2009	5	1	14
2010 - 2012	11	1	14
2013 - 2015	15	6	23
2016 - 2017	6	2	24

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Foram localizados na BDTD, dez (10) registros de teses e trinta e sete (37) dissertações que versam sobre a competência em informação, bem como setenta e cinco (75) artigos em periódicos especializados na área da Ciência da Informação, que após análise dos textos elencados no Quadro 1, permite sintetizar uma amostra de interesse sobre os estudos com enfoque na Coinfo.

O movimento da competência em informação no Brasil vem se consolidando com ações de informação (pesquisas, programas, relatórios) que se articulam em redes de conhecimento colaborativo, frutos de documentos como: Declaração de Praga (2003), Proclamação de Alexandria (2005), Declaração de Maceió (2011), Declaração de Havana (2012), Declaração de Moscou de Mídia e Informação de Alfabetização (2012), Manifesto de Florianópolis (2013), Carta de Marília (2014), Relatório Seminário Coinfo no ENANCIB (2014). Estes são documentos de ações estratégicas que envolve o compartilhamento de iniciativas e métodos de trabalho em unidade de informação sob a ótica no desenvolvimento da competência em informação (PASSOS, 2015).

A partir destes documentos norteadores sobre as práticas e desenvolvimento das Coinfo, foram constituídos em âmbito nacional e internacional, os chamados padrões e indicadores de competência em informação.

Assim, pode-se dizer que os indicadores precisam estar presentes em todas as etapas de qualquer trabalho que se quer realizar, ou seja, desde a formulação e planejamento, até a implementação e gestão de programas e projetos de qualquer natureza. As informações contidas nos indicadores orientam tomadas de decisões, viabilizando maior efetividade nas atividades a serem desenvolvidas. (BELLUZZO, 2017, p. 50).

Em síntese, os indicadores têm a função de analisar as informações obtidas, comparando-as com os objetivos estabelecidos, visando agregar parâmetros que forem considerados importantes.

Diante da possibilidade dos indicadores descreverem um fenômeno, bem como sua natureza, estado e evolução, a *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA) propôs padrões de competência em informação para os indicadores buscando demonstrar a importância da informação para a construção de conhecimento tanto nas pessoas, como das organizações (LAU, 2007).

Esses indicadores estabelecidos pela IFLA foram: necessidade da informação; localização da informação; avaliação da informação e das suas fontes; organização da informação; utilização efetiva da informação para alcançar um objetivo/resultado; comunicação e uso ético e legal da informação (IFLA, 2005).

Em âmbito nacional, Belluzzo (2007, p. 95-103) elaborou a partir de documentos nacionais e internacionais, padrões e indicadores de *performance* da Coinfo, estabelecidas em cinco princípios básicos:

Quadro 2 – Indicadores de *performance* da Coinfo

Padrão 1	A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.
Padrão 2	A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.
Padrão 3	A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes.
Padrão 4	A pessoa competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.
Padrão 5	A pessoa competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente.

Fonte: Adaptado de Belluzzo (2007)

Os padrões e indicadores estabelecidos por Belluzzo (2007) permitem verificar e analisar o que as pessoas competentes em informação exteriorizam conhecer. Ressalta-se, que a identificação e análise dos padrões e indicadores possibilitam identificar as informações relevantes para as organizações.

Desta forma, padrões e indicadores sobre competência em informação configuram-se como uma via de mão dupla, desde os interesses das organizações em proporcionar aos seus

associados à aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes informacionais, que vai ao encontro com o fator da manutenção da empregabilidade das pessoas.

O Conselho da União Europeia (2010) entende que o aprendizado para promoção de competência em informação é crucial para o progresso econômico, político, cultural e social, e que alinhar as competências às necessidades do mercado de trabalho demanda um papel essencial neste processo.

Neste prisma, os países membros da União Europeia, buscando promover o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo do continente, produziram um documento denominado: “Estratégia Europa 2020”, no qual a Comissão Europeia para Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão (2014), pautada nas recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT), estabeleceu estratégias como melhorar as competências em informação e profissional, visando uma melhor antecipação das necessidades futuras em matéria de competências e mercado de trabalho.

Com foco nestas recomendações este trabalho se propôs a desenvolver cenários prospectivos para identificar as variáveis sobre competências em informação necessárias para realização de atividades de inteligência competitiva.

4. Percurso metodológico e desenvolvimento

O estudo desenvolvido caracteriza-se como descritivo, cujas bases se fundamentaram nos estudos sobre a IC, de forma que apresenta sua manifestação, e da Coinfo para realização de cenários para atividades de inteligência. Neste sentido, acerca da concepção do método, esta pesquisa valeu-se, em sua configuração, do caráter qualitativo, com intuito de observar por meio do modelo de simulação de cenários de Rojo (2006, p. 110), os cenários prospectivos de competência em informação para atividade de IC.

O método de cenários é o recurso básico do planejamento estratégico, ou seja, através da construção de cenários são identificados os desafios do futuro e, após um processo de decisão estratégica, indicarão o futuro desejado.

Conforme definido por Godet e Durance (2011), o método de análise de cenário é um conjunto de informações sobre prospecções futuras e do encaminhamento dos acontecimentos

que permitem passar da situação de origem à situação futura, e que deve apresentar coerência. Cabe salientar que o método de construção de cenário não é sinônimo de adivinhação, sendo portanto, um quadro de referência, um conjunto de premissas e hipóteses, um consenso dos gestores e especialistas para a construção do planejamento estratégico.

Justifica-se esta abordagem, pois permite identificar nas atividades de inteligência as necessidades de competências em informação, que muitas vezes podem ser desconhecidas pelos próprios atores envolvidos. Como ponto de partida, foi realizado um estudo da literatura a partir de pesquisa bibliográfica disponibilizada pela base de dados referencial de artigos em ciência da informação (BRAPCI), com o foco em identificar um quadro de competências em informação. Posteriormente, deu-se a aplicação do método *Delphi* para seis analistas de inteligência vinculados à Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), visando à identificação e coleta de dados para projeção de cenários.

A utilização da técnica *Delphi* seguiu a orientação de Rojo (2006, p. 99). A amostragem foi não probabilística realizada por conveniência, tomando como base a disponibilidade dos analistas em participarem da atividade.

A técnica de *Delphi* tem como objetivo aplicar perguntas previamente elaboradas aos especialistas, de modo a obter sua opinião, individualmente. Assim, o pesquisador analisa as respostas e os *feedbacks*, procurando o consenso de opiniões por meio de rodadas de questionários, sem que haja interação entre os especialistas participantes do grupo.

Visando analisar os dados coletados, também foram utilizadas as seguintes ferramentas para realização do diagnóstico estratégico: matriz *Boston Consulting Group* (BCG) e análise SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças).

O termo cenário, embora apresente muitos significados, deriva do termo teatral grego “*cenario*”, que quer dizer o roteiro de uma peça de teatro. Os atributos vitais para o entendimento deste método são os mesmos do teatro, ou seja: cenários, cenas trajetórias e atores (MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2014, p. 69). Neste prisma, o uso do método de cenários prospectivos no planejamento significa elaborar estratégias que sinalizem os objetivos da empresa no futuro, pois caso não acompanhem essa dinâmica, tendem a ficar fora do mercado.

4.1 Simulação de Cenários

No modelo de simulação de cenários proposto por Rojo (2006, p. 110), faz-se necessária uma ordem dos níveis de aplicação que compõem a sua estrutura, com duas etapas que antecedem a simulação e outras duas que utilizam os cenários simulados, conforme representação (Figura 2).

Portanto, o modelo é dividido em cinco (5) níveis, sendo que no primeiro (1) nível a utilização da técnica Delphi reunirá os especialistas para gerar informações e compor o segundo (2) nível, a inteligência competitiva da organização, que alimentará os dirigentes para o terceiro (3) nível, a simulação de cenários, abrindo perspectivas de previsões para a formulação de estratégias previstas no quarto (4) nível, para finalmente no quinto (5) nível de aplicação serem executadas as metas, conforme o plano de ação.



Figura 2 – Pilares do simulador de cenários.

Fonte: Rojo (2006, p. 110)

No nível 1, obtém-se as variáveis que darão suporte à formação dos cenários da organização. Esta etapa é importante para direcionar corretamente os estudos, pois fornece informações que estruturam as variáveis críticas do diagnóstico estratégico obtido no passo seguinte, a inteligência competitiva.

De acordo com o Rojo (2006, p.110), o nível 2 recebe o nome de inteligência competitiva por ser a etapa da escolha das ferramentas de diagnóstico, que seleciona as variáveis críticas de construção dos cenários futuros, que irão compor a próxima etapa.

Os cenários gerados correspondem a uma antecipação de possíveis alterações no ambiente organizacional, no caso deste estudo também foi considerado o ambiente informacional. Após simulação de cenários por parte dos especialistas, segue-se para o nível 4, referente à formulação de estratégias, em busca de reduzir os elementos de risco quando o cenário for definido pelos acontecimentos. Para Hoss, Rojo e Grapeggia (2010), a formulação de estratégias depende de fatores diversos. Em cada cenário simulado são apontados problemas que requerem solução, e as estratégias são a formulação de soluções para estes problemas.

Já o nível 5 é onde os especialistas devem ajustar a formulação de cada estratégia com a sua capacidade e forma de execução, visando a um alinhamento com as metas a serem alcançadas e aproximá-las de seus objetivos.

Segundo Rojo (2006, p. 112), qualquer situação futura, dentre as quais os especialistas, por meio de um conjunto de premissas e hipóteses, imaginaram que viesse a se realizar, será assimilada com mais tranquilidade, pois já pensaram sobre ela antes mesmo de acontecer, ou seja, criaram cenários.

5. Análise e discussão dos resultados

Seguindo a orientação do autor, no nível 1 deu-se a aplicação da técnica investigativa de *Delphi*. O questionamento buscou identificar quais os elementos considerados pelo grupo como necessários em Coinfo receberam a denominação de variáveis críticas.

5.1 Modelando Cenário – Nível 1: Obtenção das Variáveis Críticas

O problema foi descrito aos participantes da seguinte forma: **Quais variáveis críticas devem ser consideradas na construção de cenários sobre competência de informação para que os analistas de inteligência competitiva desenvolvam suas atividades?**

Os especialistas que participaram são membros da ABRAIC, composto por docentes e pesquisadores de IC e gestores de sindicatos representativos da cadeia produtiva do couro, calçados e artefatos. Participaram neste estudo três pesquisadores/docentes e três gestores da cadeia produtiva do couro, calçados e artefatos, com experiência no segmento.

Após a composição do quadro de especialistas, buscou-se as variáveis críticas com a primeira rodada *Delphi*, aplicando o questionário preparado para cada uma das três rodadas, conforme o problema descrito. As variáveis críticas foram identificadas nas análises com a sigla VCr.

Após realizar duas rodadas, todos os participantes concordaram com o resultado apresentado no quadro 3. E, portanto, ficou caracterizada a obtenção do consenso quanto às variáveis críticas para simulação dos cenários.

Quadro 3 – Resultado da investigação utilizando o método Delphi.

Variáveis Críticas (VCr)		Total/somatória das notas atribuídas para Variáveis Críticas
VCr1:	Informação sobre mudanças no ambiente	10
VCr2:	Busca de informações e oportunidades	9
VCr3:	Gerenciamento de informação	7
VCr4:	Análise da informação	6
VCr5:	Mapeamento da Informação	5

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Após a obtenção do consenso, encerrou-se a participação dos especialistas, pois as aplicações da técnica *Delphi* atingiram seu objetivo.

A variável crítica **informação sobre mudanças no ambiente** que, no contexto no qual foi inserida, abrange: reconhecer a necessidade de informação, por exemplo, novos negócios, fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico, reconhecer quais informações são pertinentes para a tomada de decisão como tendências de mercado, informações sobre produto, concorrência, demanda de mercado, entre outros, seleciona-se então a informação que traz evidências para o problema/tópico de pesquisa ou outra informação necessária.

No modelo proposto por Rojo (2006, p. 110), o autor frisa a importância de demonstrar a ligação entre três variáveis críticas identificadas pelos especialistas. As variáveis **busca de informações e oportunidades, gerenciamento de informação** possuem uma relação direta ao reconhecer antecipadamente os problemas e oportunidades antes de iniciar o processo decisório, pois identifica lacunas na informação, necessária face aos resultados obtidos, e requer consequentemente, revisão da estratégia de busca quando é preciso identificar ou coletar mais informação.

5.2 Modelando Cenário - Nível 2: Análise SWOT e Matriz BCG

A escolha da matriz BCG justifica-se por meio da análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson em 1970, a qual representa de forma visual o posicionamento das unidades estratégicas de negócio de uma empresa em relação a variáveis externas e internas, de forma que cada quadrante é preenchido a partir da variável **busca de informações e oportunidades**. Pôde-se observar as competências em informação apropriadas, e os sistemas de recuperação da informação.

Na figura 3, é indicada a representação da matriz BCG que foi estruturada em consenso entre os especialistas de IC consultados. A variável ‘busca de informações e oportunidades (VCr2) foi escolhida devido à sua ligação direta com outras duas variáveis, (VCr1) e (VCr3) para preencher a matriz BCG, tendo como parâmetro o índice de crescimento do mercado. Nesse caso específico, significa que, quanto maior o crescimento, maior a necessidade informacional, delimitado pela variável ‘busca de informações e oportunidades (VCr2), o que supostamente melhora as competências em informação na busca de estratégias. Quando necessário, reorganiza-se um banco de dados e as formas de extrair as informações que precisam de atenção diferenciada no momento de se formular estratégias.

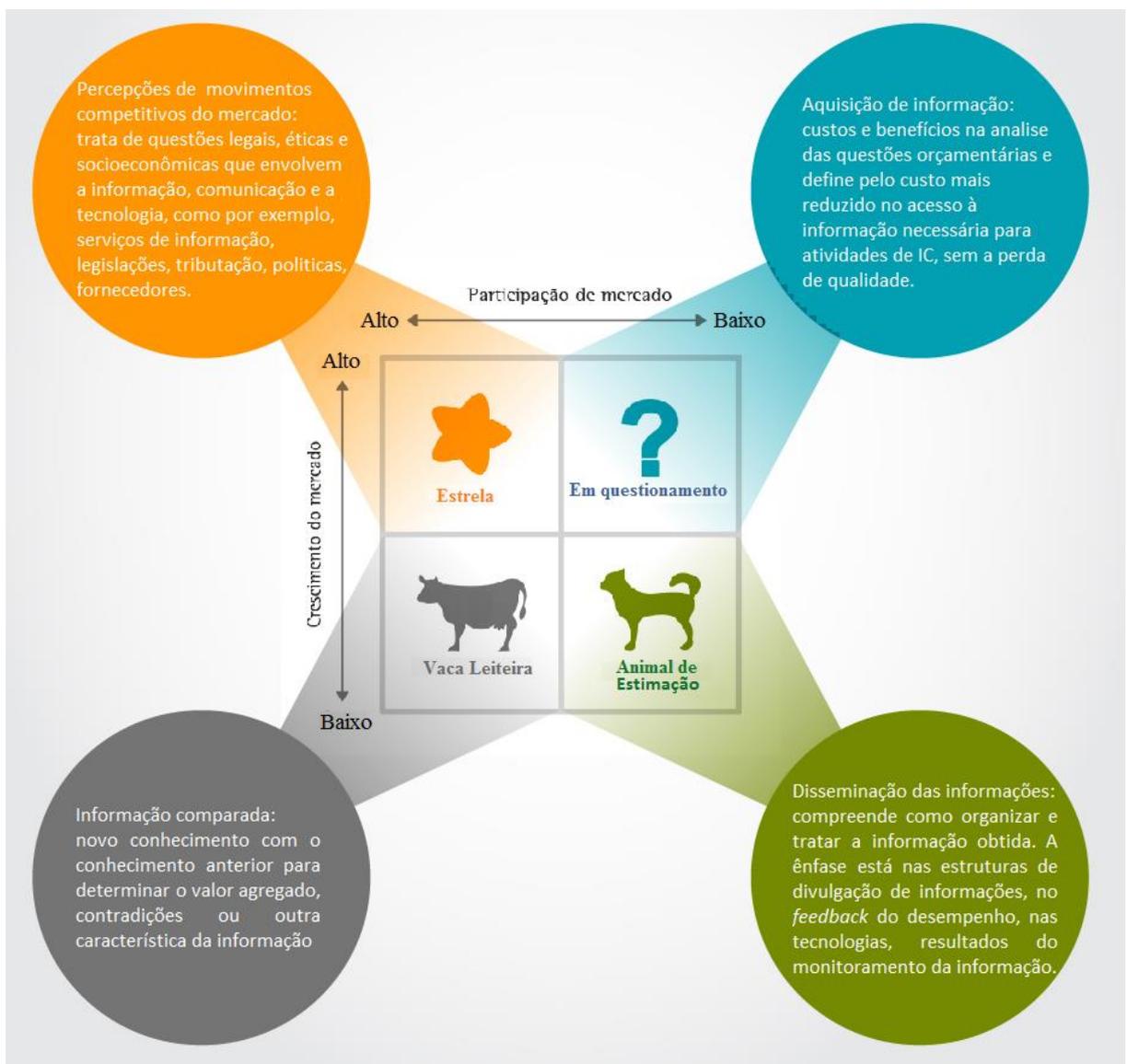


Figura 3 – Matriz BCG
 Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na figura 3, o eixo vertical encontra-se identificado pelo crescimento do mercado, medido por um determinado tempo, e no exemplo pesquisado foi anual. A competência em informação permeia todas as características de comportamento dos analistas de IC que podem ser influenciadas, desde o desenvolvimento de habilidades e capacidades, como aquela que ajuda o gestor a escolher as informações necessárias, fazendo com que ele acesse, busque, processe e analise essas informações de forma crítica e as incorpore na tomada de decisão.

O eixo horizontal representado pela participação do mercado visualiza os atributos considerados fundamentais para monitoramento de informação, vislumbrando o crescimento econômico.

Começando a análise pelo enquadramento da **aquisição de informação** como **ponto de interrogação**, observa-se que o atributo se enquadra como um negócio que possui uma alta percentagem de crescimento.

No enquadramento **estrela** os especialistas identificaram as **percepções de movimentos competitivos do mercado**, por meio de informação estratégica competitiva, como a melhor representante das competências em informação com alto índice de crescimento e participação no mercado na matriz BCG.

A **vaca leiteira** está representada por **informação comparada** de novo conhecimento de mercado. Com esse atributo de Coinfo, verifica-se uma relativa alta dos dados coletados. Já no último enquadramento da matriz, encontram-se a **disseminação das informações**, classificadas como **animal de estimação**.

Também foi aplicada a análise SWOT neste estudo, uma vez que, esta ferramenta é referenciada em pesquisas para fazer análises de cenário, pois é através deste sistema que as organizações conseguem ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo.

Nos quadros 4 e 5 encontram-se a descrição das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente, das competências em informação como insumo da prática da IC.

Quadro 4 – Análise SWOT – etapa I: Forças e Fraquezas.

Forças S	Competente em informação, determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.
	Viabiliza o gerenciamento das informações em organizações.
	Avalia criticamente a informação e as suas fontes.
	Agrega valor às informações identificadas como relevantes.
	Falta de treinamento e capacitação de recursos informacionais.
	Equipes reduzidas de IC.
	Necessidade de aperfeiçoamento na criação de mecanismos de <i>feedback</i> da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com relação às **forças** identificadas, os analistas de inteligência com competência em informação possuem alta credibilidade para processos decisórios nas organizações. O gerenciamento da informação durante atividades de inteligência é considerado uma força, pois é bem estruturado, e proporciona vantagens competitivas efetivas para as empresas.

Quanto às **fraquezas**, no que se refere às competências em informação, identificou-se a falta de estímulos no quesito treinamento e aperfeiçoamento/aprendizado contínuo. Os ruídos na comunicação interna também foram detectados como algo que atrapalha o bom andamento das atividades de inteligência, por falta de atributos de recuperação de informação confiável.

Quadro 5 – Análise SWOT – etapa II: Oportunidades e Ameaças.

Oportunidades O	Novas tecnologias de informação e comunicação, geração de atributos de conhecimentos, habilidades e atitudes em informação/ conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança.
	Identificação dos nichos de inteligência internos e externos à organização.
	Política de informação: implica na forma de regulamentação e disponibilização de elementos determinantes ou limitadores do acesso à informação.
	Mercado da informação em expansão.
	Ambiente legal desde falta de proteção de dados, como os direitos à informação, privacidade, autoria, liberdade de informação, etc.
	Instabilidade política. Alternância de legislação e tributação com impacto no processo de monitoramento do ambiente organizacional e informacional.
	Crise financeira nacional e internacional, falta de recurso para atividades de inteligência.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Nas **oportunidades** identificadas, o destaque é para a expansão do mercado da informação. A Coinfo deve estar presente em todas as organizações, independente de seus segmentos mercadológicos. Segundo Zuccari e Belluzzo (2016, p. 65), as pessoas são capital humano das organizações, geram receitas por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, almejando a criação, compartilhamento e apropriação das informações de maneira contínua, efetiva e inteligente. É o que determinará o resultado da organização.

Dentro das **ameaças** foram consideradas: a crise financeira nacional e internacional, instabilidade política e alternância de legislação e tributação que têm impacto na economia brasileira. Observa-se que se esta última tomar maiores proporções, pode-se fazer com que ocorra, dentre outras coisas, uma queda na atividade de inteligência, o que provocaria resultados negativos para a competência em informação, tendo em vista a forte influência que esta exerce sobre a IC.

As ferramentas utilizadas, apesar de serem conhecidas, possuem limitações, dentre as quais a obtenção de resultados que não são propriamente a projeção de cenários, mas sim, de diagnóstico estático. Conduzindo a dinâmica do modelo de simulação de cenários proposto por Rojo (2006), ressalta-se que a busca de integrar e manter atualizados os dados obtidos pela aplicação das ferramentas, pois por conveniência amostral e situacional, as limitações encontradas em cada ferramenta podem conduzir o gestor à formulação equivocada de estratégia competitiva. Depois de finalizadas as análises das matrizes BCG e SWOT, seguiu-se para o nível 3, onde se iniciou a fase de simulação de cenários.

5.3 Modelando Cenário - Nível 3: Simulação de cenários

Na simulação de cenários sobre as competências em informação consideradas para este estudo, utilizou-se três variáveis críticas. Observou-se que informação sobre mudanças no ambiente (VCr1), busca de informações e oportunidades (VCr2) e gerenciamento de informação (VCr3), são variáveis com grande relação entre si, e formaram a base para a formulação dos cenários.

Os cenários foram desenvolvidos sob três perspectivas: a primeira é pessimista (C1), a segunda é intermediária (C2) e a terceira é otimista (C3). O quadro 6 apresenta a simulação de cenários para os anos de 2017 e 2019, sendo que o detalhamento é exposto nos quadros 7, 8 e 9, de forma a apresentar a formulação de estratégias em função de cada cenário simulado.

Quadro 6 – Simulação de cenários de competência em informação para atividades de IC - 2017 e 2019.

Variáveis Críticas	Cenário 1 (C1)	Cenário 2 (C2)	Cenário 3 (C3)
VCr1: Informação sobre mudanças no ambiente	Ambiente organizacional caracterizado pela instabilidade e complexidade, as empresas com dificuldades de adaptarem-se a este ambiente dinâmico. Cortes orçamentários em programas e projetos de IC, retirada de investimentos em inovação e capacitação de Coinfo.	Contínuas reconversões dos processos e atividades de IC, conscientização da importância da Coinfo no comprometimento com o sucesso da organização, pronto para monitorar ambiente informacional e organizacional com presteza à imprevisibilidade do mercado, fornecendo informação para tomada de decisão estratégica.	Espaços de atuação dos analistas de IC propícios para o processo, heterogeneidade, organização, compartilhamento e articulação das ações de informação, entrelaçando domínios das competências em informação, desde seus aspectos individual e organizacional, fundamentado no ciclo da IC, como adicionador de novas capacidades organizacionais para atuação no ambiente competitivo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

O cenário de manutenção de programa em IC e investimento para capacitar os analistas em inteligência com Coinfo, conforme (C2), indica provavelmente a manutenção do crescimento das fontes de informação especializadas, tanto para conhecer as necessidades informacionais, como para inovar seu negócio, conhecer as tendências de mercado, evolução da tecnologia, tanto como suporte, quanto sobre o conteúdo dos sistemas de gerenciamento de informação. Neste ambiente, as empresas competem por talento.

A informação sobre mudanças no ambiente informacional e organizacional é complexa, ou seja, apresenta forte sensibilidade com relação ao crescimento exponencial da informação, e diminuição do preço. Esta conjuntura traz consigo uma economia baseada na informação, onde as organizações podem ter acesso à concorrência e tendências do mercado através da IC. Neste contexto, o diferencial competitivo está na capacitação dos recursos humanos com Coinfo, buscando estabelecer uma cultura organizacional favorável ao sucesso. Observa-se, portanto, que as variáveis: informação sobre mudanças no ambiente, busca de informações e oportunidades e gerenciamento de informação, são essenciais nas simulações dos cenários, haja vista a relação entre elas.

Com estes fatores analisados, pode-se supor que uma eventual suspensão do programa de IC e investimentos em capacitação de competência em informação (C1) acarretaria em

enormes prejuízos para as empresas, tendo como consequências impactos negativos em seu ambiente interno e externo, desaquecendo seu negócio.

A expectativa, nessa direção, configura um prolongamento do programa de IC, que acompanhado do aumento dos investimentos em Coinfo (C3), adiará a desaceleração do negócio, por meio de um conjunto de competências, destacando o domínio da organização e compartilhamento da informação, implicando em competências atreladas ao saber escolher e associar as informações voltadas para as necessidades nas etapas do processo organizacional.

Não obstante, a competência em informação neste cenário valoriza a memória organizacional como um recurso de aprendizado que colabora com o desenvolvimento de novos produtos, serviços, além de processos e contribui efetivamente com a formação da política e cultura organizacional.

5.4 Modelando Cenário - Nível 4: Formulação de estratégias competitivas

Com base no modelo adotado, o nível 4 apresenta a formulação de estratégias para cada um dos três cenários desenvolvidos, desta forma, as estratégias foram estruturadas com base na consulta dos especialistas de IC.

No cenário 1, no ambiente organizacional caracterizado pela instabilidade e complexidade, onde a informação é um componente intrínseco de quase todas as atividades de uma organização, em um ambiente de incerteza, sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, as empresas são incapazes de perceber a importância dos recursos informacional e das tecnologias de informação de que dispõem.

Neste cenário, a organização deve ser flexível aos contextos de mudanças rápidas, característicos de ambientes competitivos globalizados, e buscar entre suas metas prioritárias a ênfase na informação e no conhecimento, que têm um caráter estruturante para o processo decisório, além de contribuir para identificação das necessidades e fontes de informação que darão vantagens competitivas para a organização. Vale ressaltar que as mudanças de tecnologia neste cenário são ações no sentimento de competência em relação a uma novidade e, sobretudo, à capacidade de aprender novos sistemas e software de gerenciamento de informação e extração de dados.

No que tange à formulação estratégica (C1), o papel da ética na Coinfo é ligada diretamente à conduta e postura do analista de IC, diante das atividades de inteligência, como exemplo, monitoramento de informações de concorrência sem uso de espionagem e frentes antiéticas para obter proveito. As estratégias elaboradas são citadas no quadro 7.

Quadro 7 – Formulação de estratégias em função do cenário simulado C1.

Cenários simulados	Estratégias formuladas
C1	E1
	a) flexibilidade, integrando-se aos contextos de mudanças rápidas
	b) ênfase na informação e no conhecimento
	c) a capacidade de perceber a necessidade de informação
	d) formular questões relacionadas às necessidades de informação
	e) identificação de fontes de informação especializada
	f) mudança de tecnologia
	g) ética da informação

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

De acordo com o cenário 2, representado pelas contínuas reconversões dos processos e atividades, por se tratar de um cenário intermediário, as estratégias formuladas devem ser constantemente examinadas pelas organizações. Portanto, é estratégico trabalhar a Coinfo para monitorar o ambiente organizacional, vislumbrando identificar as oportunidades e gargalos presentes ou futuros que venham a influenciar tanto os caminhos alocados para atingir os objetivos de uma organização, como também a cultura e responsabilidade social. As estratégias estão no quadro 8.

Quadro 8 – Formulação de estratégias em função do cenário simulado C2.

Cenários simulados	Estratégias formuladas
C2	E2
	a) cultura organizacional e informacional
	b) responsabilidade social
	c) desenvolvimento de estratégias de pesquisa que sejam bem sucedidas
	d) gerenciamento da informação e do conhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para o cenário 3, as estratégias formuladas tiveram a premissa da responsabilidade da Coinfo em facilitar os processos informacionais, ou seja, formular ações de domínio de análise e avaliação de informação sobre os ambientes interno e externo da empresa. Estas são apresentadas no quadro 9.

Quadro 9 – Formulação de estratégias em função do cenário simulado C3.

Cenários simulados	Estratégias formuladas
C3	E3
	a) conhecer sobre gestão de informação e conhecimento;
	b) regime da informação, extrato regulatório realizado por analistas articuladores ou relacionantes.
	c) Domínio, formulação de análise e avaliação de informação sobre ambiente interno e externo da empresa
	d) compartilhamento do conhecimento
	e) memória organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Para formular tais ações estratégicas na organização, necessita-se entrelaçar a um regime de informação, ou seja, interagir, partilhar atividades, situações e experiências cujas informações geradas nesta estratégia são de suma importância para a atividade de IC, e a destreza para levantamento destes componentes é de importância vital para a competitividade organizacional.

6. Considerações

Os métodos utilizados para realização da simulação de cenários foram apropriados para a proposta deste trabalho, permitindo prospectar cenários e contribuir de forma estratégica para as atividades de IC. Contudo, a simulação de cenários de competências em informação deve ser atualizada continuamente, como todo processo para planejamento estratégico. Fornecendo, assim, um *status* de inteligência competitiva para que os gestores tenham sempre uma vantagem temporal por antecipação dos movimentos de mercado.

Os cenários desenvolvidos utilizaram-se das variáveis críticas identificadas, o que permitiu desenvolver as simulações e formular estratégias competitivas. Ressalta-se que o importante em projetar cenários futuros é preparar estratégias preestabelecidas, mantendo em

prontidão os gestores da organização com um planejamento de ações que resultem em resposta rápida para qualquer que seja o cenário que se realize.

A discussão de cenários futuros de competência em informação para atividades de IC pode aprimorar a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para agir de modo pertinente numa determinada situação, e alinhar a estratégia presente de uma organização segundo as opções vislumbradas.

O estudo descrito neste artigo é fruto de um trabalho desenvolvido de forma estruturada seguindo as orientações de um método referenciado na literatura da área. Cabe ressaltar que seus resultados são elementos orientadores, e estão pautados na visão dos especialistas que participaram da pesquisa, com base em sua experiência, conhecimento e visão de mundo. A alteração dos elementos da amostra, ou mudanças bruscas na conjuntura político social, podem, em simulações futuras, apresentar resultados diferentes dos aqui relatados.

Considerando que a análise de cenários futuros é um componente fundamental nas atividades de planejamento estratégico, a aplicação do modelo de simulação de cenários de Rojo (2006) contribuiu para verificar e projetar possíveis alternativas na formulação estratégica de antecipação dos acontecimentos, baseando-se em tendências possíveis como vantagem competitiva, atendendo desta forma o objetivo proposto.

Referências

AMARAL, R. M. **Análise dos perfis de atuação profissional e competências relativas à inteligência competitiva**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

BELLUZZO, R. C. B. O estado da arte da competência em informação (CoInfo) no Brasil: das reflexões iniciais à apresentação e descrição de indicadores de análise. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 13, n. esp., p. 47-76, jan./jul. 2017.

_____. **Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação**. 2. ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

_____.; FERES, G. G. A mediação da informação para o setor produtivo como recurso estratégico na sociedade do conhecimento. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 10., Bauru, 2003. **Anais eletrônicos...** Bauru: SIMPEP, 2003.

CALOF, J. Government sponsored competitive intelligence for regional and sectoral economic development: canadian experiences. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 6, n. 1, p. 48-58, jun. 2016.

CARVALHO, L. F. Gestão da informação em micro e pequenas empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. esp., p. 57-72, out. 2012.

COMISSÃO EUROPEIA PARA EMPREGO, ASSUNTOS SOCIAIS E INCLUSÃO. **Novas competências para novos empregos**. Bruxelas: Comissão Europeia, 2014. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=822&langId=pt>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA. **Cooperação da União Europeia no domínio da educação e da formação (EF 2020)**. 2010. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=URISERV%3Aef0016>>. Acesso em: 08 nov. 2014.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 6. ed. Campinas: Papyrus, 2012.

CRACO, T. et al. Inteligência competitiva como processo para a formulação da estratégia organizacional: um estudo utilizando os sinais fracos das organizações. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 181-199, abr./jun. 2016.

DUDZIAK, E. A. Competência Informacional: análise evolucionária das tendências da pesquisa e produtividade científica em âmbito mundial. **Informação & Informação**, Londrina, v. 15, p. 1-22, 2011.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

GODET, M.; DURANCE, P. **A prospectiva estratégica: para as empresas e os territórios**. UNESCO/DUNOD, 2011.

HOFFMANN, W. A. M. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade da organização. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, p. 125-144, jul./dez. 2011.

HOSS, O.; ROJO, C. A.; GRAPEGGIA, M. **Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários**. São Paulo: Atlas, 2010.

INTERNACIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS (IFLA). **Declaração de Alexandria sobre competência informacional e aprendizado ao longo da vida**. 2005. Disponível em: <<https://www.ifla.org/files/assets/wsis/Documents/beaconinfsoc-pt.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education, 2014.

LAU, J. **Diretrizes sobre desenvolvimento de habilidades em informação para a aprendizagem permanente**. Boca del Rio: IFLA, 2007. Disponível em: <<https://www.ifla.org/files/assets/information-literacy/publications/ifla-guidelines-pt.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORITZ, G. O.; NUNER, R.; PEREIRA, M. F. Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 68-83, abr./jun. 2014.

OLIVEIRA, P. H., TELES, E. L. Relações de dependência informacional entre os processos de administração estratégica e de inteligência competitiva **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 17-39, abr./jun. 2015.

PASSOS, R. **A presença da competência em informação no Plano Nacional do Livro e da Leitura**: aspectos sobre mediação da leitura e formação de mediadores. 2015. 237p. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2015.

PEREIRA, F. C. M.; CARVALHO, R. B.; JORDÃO, R. V. D. Análise do ciclo da inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: estruturação e implantação do *Bureau* de inteligência do APL de software de Belo Horizonte. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 139-164, jan./mar. 2016.

PRESCOTT, J. E., MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROJO, C. A. **Planejamento estratégico**: modelo de simulação de cenários. Cascavel: Assoeste, 2006.

SANTOS, V. C. B.; SANTOS, C. A.; BELLUZZO, R. C. B. A competência em informação em articulação com a inteligência competitiva no apoio ao alinhamento estratégico das informações nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, p. 45-60, 2016.

SILVA, V. B. da; SÁ GAZOLLA, E. C. de. Inteligência competitiva como ferramenta estratégica em organizações com P&D. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 119-146, abr./jun. 2016.

TARAPANOFF, K. (Org). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. UnB, 2001.

URIBE TIRADO, A.; PENAGOS, L. M. **Estado del arte de la alfabetización informacional en Colombia 2010**. [S.l.: s.n.], 2010. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/15465/1/Alfabetizaci%C3%B3n%20Informacional%20en%20Colombia.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero – Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 3, 2002.

_____. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, p. 11-25, 2008.

ZUCCARI; P., BELLUZZO, R. C. B. A competência em informação e o perfil empreendedor no âmbito das organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 61-71, jan. 2016.

Artigo submetido em: 21 abr. 2017

Artigo aceito em: 15 ago. 2017