

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA

CIANE BEATRIZ C. LIMA

**A POTENCIALIDADE DE APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA EM BIBLIOTECAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA
LITERATURA**

Belém
2017

CIANE BEATRIZ C. LIMA

**A POTENCIALIDADE DE APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA EM BIBLIOTECAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA
LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Pará, em cumprimento as exigências para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientador (a): Prof^º. Msc. Merabe Carvalho F. da Gama

Belém

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

L732p Lima, Ciane Beatriz Corrêa, 1992 -

A potencialidade de aplicação da Inteligência competitiva em bibliotecas: uma análise a partir da literatura/ Ciane Beatriz Corrêa Lima – 2017.

47 f.; 30 cm

Inclui bibliografias

Orientadora: Merabe Carvalho F. da Gama

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Faculdade de Biblioteconomia, Belém, 2017.

1. Inteligência Competitiva. 2. Biblioteca. 3. Organização-Biblioteca. 4. Unidades de Informação. I. Título.

CDD 658.472

CIANE BEATRIZ C. LIMA

**A POTENCIALIDADE DE APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA EM BIBLIOTECAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA
LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Pará, em cumprimento as exigências para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientador (a): Prof^ª. Msc. Merabe Carvalho F. da Gama

Data de aprovação: ___/___/___

Banca examinadora:

Orientadora:
Prof^ª. Msc. Merabe Carvalho F. da Gama
Universidade Federal do Pará

Membro interno
Prof. Dr. Hamilton Vieira de Oliveira
Universidade Federal do Pará

Membro interno
Prof. Diego Bil Barros
Universidade Federal do Pará

Dedico esse trabalho a minha família, em especial aos meus queridos avós paternos, Maria Bezerra e Lourival da Luz, e aos meus avós maternos Teófila Alexandrino e Ezequiel Corrêa.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por ser a paz e alento nos momentos de incertezas e a luz que ilumina meu caminho. Em cada tribulação sei que estava comigo Senhor, e nos momentos de alegria, sei que as vitórias alcançadas foram graças a Ti.

Agradeço de forma especial ao meu pai Raimundo Celso F. de Lima e minha mãe Téofila Corrêa Lima, por não medirem esforços para que eu pudesse levar meus estudos adiante, me mostrando sempre o valor da educação. Eles são meus exemplos de pessoas trabalhadoras e profissionais dedicados, mas principalmente de pais amorosos.

Aos meus irmão Diego Celso Corrêa Lima e Tayane Corrêa Lima, por estarem sempre do meu lado, por todo amor que me dedicam. Sei que com eles, sempre terei com quem contar.

Em especial, agradeço a minha irmã Tayane, por todo seu aconselhamento, paciência e serenidade nos momentos difíceis, mas principalmente a agradeço pois sem seu incentivo não teria entrado para o curso que tanto amo.

Agradeço também a minha orientadora, professora Merabe Carvalho, pela sua atenção, disponibilidade, pela generosidade em dividir comigo seus conhecimentos e por toda sua contribuição para a conclusão desse trabalho.

A minha família, e a este agradecimento me refiro tanto aos Corrêa como os Lima, por todo apoio e carinho que sempre me dedicaram. As minhas tias M^a. da Conceição e M^a. Alexandrino mulheres fortes e batalhadoras pelo incentivo e apoio incondicional.

Agradeço em especial ao meu querido Mauricio, por todo seu apoio e companheirismo, além de toda força que me deu durante a redação deste trabalho.

As amigas da UFPA, Gabrielle de Sousa e Paula de Lis, muitas risadas, e bons momentos compartilhamos juntas.

Agradeço também de coração, a Maria Mendes, pelas inúmeras vezes que me dedicou seu tempo. Muito obrigada pelo seu carinho e dedicação.

Por fim, o meu muito obrigado a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a minha construção como pessoa e profissional, que estavam sempre disposto a me ajudar e dividir suas experiências e conhecimentos comigo.

Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecermos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas (SUN TZU, 1993, p. 28).

RESUMO

Analisa com base na literatura a potencialidade de aplicação da Inteligência Competitiva para o desempenho organizacional das bibliotecas. Conhecer o ambiente em que opera e melhorar os serviços e produtos que oferece, são fatores decisivos para que uma organização possa sobreviver nesse novo cenário. E assim, sendo as bibliotecas organizações, também devem buscar formas de se manterem com uma vantagem competitiva favorável, principalmente para poderem cumprir com excelência a finalidade para qual foram criadas. Assim, o trabalho aborda a Biblioteca como uma Organização e expõe a Inteligência Competitiva, apresentando sua definição e processos. Adotou-se a pesquisa bibliográfica como metodologia. Foram pesquisados nas bases SCIELO, BRAPCI e LISA, além de periódicos da área de biblioteconomia e de administração e repositórios institucionais, os termos: inteligência competitiva, inteligência competitiva em bibliotecas, inteligência competitiva em organizações e inteligência competitiva e unidades de informação. Assim, para bibliotecas, as técnicas de inteligência competitiva são: Análise Swot, as Cinco Forças de Porter, Benchmarking, Balanced Scorecard, Fatores Críticos de Sucesso, Data Mining, Data Warehousing. Dada a importância do tema, enfatiza-se a importância de uma maior abordagem sobre ele.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Bibliotecas. Organização-biblioteca. Unidades de Informação.

ABSTRACT

Analyzes based on the literature the potentiality of application of the Competitive Intelligence for the organizational performance of the libraries. Knowing the environment in which it operates and improving the services and products they offer are decisive factors for an organization to survive in this new scenario. And so, since libraries are organizations, they should also seek ways to maintain a favorable competitive advantage, especially in order to be able to fulfill the purpose for which they were created. Thus, the work approaches the Library as an Organization and exposes to Competitive Intelligence, presenting its definition and processes. The bibliographical research was adopted as methodology. The terms "competitive intelligence", "competitive intelligence" in libraries, "competitive intelligence" and "competitive intelligence" and "information units" were investigated in the SCIELO, BRAPCI and LISA databases, in addition to periodicals from librarianship and institutional repositories. So for libraries, how competitive intelligence techniques are: Swot Analysis, such as Five Porter Forces, Benchmarking, Balanced Scorecard, Critical Success Factors, Data Mining, Data Warehousing. Given the importance of the subject, it is emphasized the importance of a greater approach on the subject.

Keywords: Competitive Intelligence. Libraries. Organization-library. Information Units

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	METODOLOGIA	12
3	IDENTIFICAÇÃO DA LITERATURA SOBRE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA RELACIONADA A BIBLIOTECAS, NO PERÍODO DE 1997-2016	14
4	A BIBLIOTECA COMO ORGANIZAÇÃO	17
4.1	Conceituação de organização	17
4.2	A organização biblioteca	18
5	A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	22
5.1	Definições	23
5.2	O processo de inteligência competitiva	25
6	TÉCNICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO	28
6.1	Análise Swot	29
6.2	Cinco forças de Porter	30
6.3	Benchmarking	33
6.4	Balanced scorecard	34
6.5	Fatores críticos de sucesso	35
6.6	Data mining	37
6.7	Data warehousing	37
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

É inquestionável o valor que a informação possui para a sociedade. No caso das organizações esse valor se acentua ainda mais, uma vez que há a necessidade de se estar à frente da concorrência no cenário que se apresenta cada vez mais competitivo.

Nesse sentido, a informação é vista como um elemento de poder nas organizações (MC GEE; PRUSAK, 1994). Assim, aquelas organizações que possuem uma boa gestão da informação são as que conseguem melhor se destacar no mundo competitivo. Nesses termos é possível verificar nos processos históricos a posição decisória que a informação ocupou em diversos fatos, o que possibilitou a seus detentores a soberania ou sucesso em suas ações (MARCIAL, 2013).

Nesse aspecto, cumpre ressaltar que a sociedade do conhecimento na qual vivemos atualmente, tem como uma de suas características a supervalorização da informação. Assim, a informação é considerada essencial para as organizações, contribuindo para que aquelas que dispõem de mais informação, acabem possuindo maiores vantagens sobre os seus concorrentes, seja esta econômica, tecnológica, estratégica, etc.

Embora a informação não seja um ativo tangível, e seu valor não possa ser mensurado, como por exemplo, o de um imóvel, a informação é um dos bens mais desejados. Isso se deve ao fato de ser um insumo importantíssimo para consecução de tomadas de decisões.

Contudo, para que a informação agregue mais valor e se torne útil às organizações ela deve ser transformada em inteligência. Nesse contexto, a inteligência é vista como a capacidade de sintetizar o conjunto de elementos que se ligam mutualmente transformando-os em conhecimento, sendo eles adquiridos por experiências e intuição.

A Inteligência Competitiva obteve maior notoriedade no fim da Segunda Guerra Mundial (1945), com o intuito de fornecer meios para a captação de informações uteis para a Defesa da Segurança dos Estados Unidos. Tinha-se a princípio um caráter de espionagem que com o tempo acabou se modificando, após ser absorvida por empresas que a utilizaram para melhor conhecer seu mercado externo, assim como também suas próprias deficiências. Além disso, as informações obtidas foram vistas como auxiliares à medida que passaram a embasar as tomadas

de decisões e por conseguinte, manter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (GOMES; BRAGA, 2006).

Para Maciel e Mendonça (2000, p.7) “seja qual for a categoria e a realidade em que se enquadre, a biblioteca deve ser vista como uma organização, como uma empresa, a maioria das vezes, com fins não–lucrativos, com resultados programados e avaliados constantemente”.

Infere-se com isso, que a biblioteca encontra-se nessa atmosfera competitiva. Ademais inúmeros fatores externos podem intensificar a competitividade nessa unidade, impulsionando uma busca por melhorias e inovações em seus produtos e serviços, qualificação de seu capital humano e constante aprimoramento de seu planejamento estratégico, dentre outros aspectos.

A utilização da Inteligência competitiva como processo de gestão de uma biblioteca irá proporcionar informações sobre seu macroambiente e também seu ambiente interno, que são de suma relevância para que o gestor dessa unidade de informação possa embasar suas tomadas de decisões com o menor risco possível.

Deste modo este trabalho pretende explanar sobre a adoção da Inteligência competitiva em unidades de informação, como instrumento de auxílio à tomada de decisões e de melhoria do desempenho organizacional.

Essa discussão justifica-se pela necessidade de renovação do processo de gestão das unidades de informação, visando torná-las em ambientes mais utilizados pelo público em geral.

Nessa direção, Vieira (2013) infere que as unidades ou instituição precisam ter um olhar mais atento para seu planejamento e para as demandas de informação que lhes são destinadas, pois são pontos importantíssimos para que elas não se percam em meio aos processos e possam manter a qualidade dos serviços que oferecem a seus usuários.

Nesses termos o objetivo geral deste estudo é analisar a partir da literatura como a Inteligência Competitiva pode ser adotada para a melhoria do desempenho organizacional das bibliotecas. Já os objetivos específicos são:

- a) Identificar a literatura sobre Inteligência competitiva relacionada a bibliotecas, no período de 1997-2016;
- b) Descrever técnicas de Inteligência competitiva em bibliotecas;
- c) Sugerir formas para as bibliotecas adotarem a inteligência competitiva em sua gestão.

Com esse propósito o problema que direciona essa pesquisa é qual a potencialidade da inteligência competitiva no desempenho organizacional das bibliotecas?

Para tanto, este trabalho está dividido em sete seções, incluindo esta de caráter introdutório. A segunda seção constitui-se da metodologia adotada para a realização do trabalho. Na sequência, da terceira à quinta seção é apresentado o referencial teórico, abordando a biblioteca como organização, a inteligência competitiva e a inteligência competitiva em bibliotecas. Essas seções foram desenvolvidas a partir de autores, como: Fuld (2007), Tarapanoff (2001), Cury (2000), Bueno (2005), Valentim (2002; 2003; 2004), Chiavenato e Sapiro (2003) dentre outros. A sexta seção, compõem-se dos resultados da pesquisa. E na última seção apresenta as considerações finais acerca do trabalho.

2 METODOLOGIA

Na produção de um trabalho científico, um dos pontos importantes para a sua realização é o bom delineamento da metodologia a ser utilizada. Nesse aspecto, Gil (1987, p. 27) infere que a metodologia científica é “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. A metodologia em um trabalho científico direciona o passo a passo que o pesquisador terá que executar para alcançar os objetivos propostos. Ela é “a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda a ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho da pesquisa” (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 53-54).

Com base nessas fundamentações, nesse estudo, adotou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica. Esse tipo de pesquisa, segundo Medeiros (1996, p. 40) é o “levantamento da bibliografia referente ao assunto que se deseja estudar”, e ainda de acordo com o mesmo autor ela “constitui-se em fonte secundária. [...] seu objetivo é colocar o autor da nova pesquisa diante de informações sobre o assunto de seu interesse”.

Assim desenvolveu-se esse estudo por meio de pesquisa em trabalhos que tratavam o tema tanto na área da ciência da informação, quanto em outras áreas correlatas.

Uma pesquisa bibliográfica divide-se nas seguintes etapas: escolha do assunto, elaboração do plano de trabalho, identificação, localização, compilação, fichamento, análise, interpretação e redação (MEDEIROS, 1996). A princípio foi realizado o levantamento e agrupamento bibliográfico sobre o assunto que objetivou-se tratar no trabalho, com o objetivo de concluir as cinco primeiras etapas do processo.

Como material bibliográfico utilizou-se: artigos de periódicos, livros, trabalhos apresentados em eventos, dissertações e teses. A pesquisa foi realizada em bases como: a BRAPCI - Base referencial de artigos de periódicos na área da ciência da informação; LISA – Library and Information Science Abstracts, base referencial de resumos, além da base SCIELO, base multidisciplinar. Além destas fontes, a pesquisa também ocorreu em repositórios institucionais, bibliotecas digitais de instituições e periódicos na íntegra. Assim delimitou-se a busca no período de 1972-2016.

Seguindo ao levantamento bibliográfico ocorreu a etapa do fichamento do material coletado. Conforme Medeiros (2003, p. 48) essa etapa consiste na

“transcrição dos dados em fichas para posterior consulta e referência, devendo-se anotar os elementos essenciais ao trabalho. Portanto, essas anotações devem ser completas, redigidas e fiéis ao original”.

Nas etapas de análise e interpretação, deu-se o estudo e leitura do material obtido nos processos anteriores, que foram considerados pertinentes para a realização do trabalho, com o intuito de extrair as informações que alcançassem o objetivo geral deste estudo: analisar a partir da literatura a potencialidade de aplicação da inteligência competitiva para o desempenho organizacional das bibliotecas e os seus específicos.

Finalizando os procedimentos metodológicos efetivou-se a etapa de redação, onde as ideias que surgiram durante as etapas anteriores, após tomarem forma, foram transcritas para o papel. Nessa etapa, percebe-se que a realização correta dos processos anteriores, são facilitadores da redação do Trabalho de Conclusão de Curso.

Por fim, ressalta-se que a proposta deste estudo não é fazer uma comparação entre unidades de informação, nem ir a campo aplicar os métodos da inteligência competitiva, mas demonstrar como a Inteligência Competitiva pode ser utilizada na tomada de decisões das bibliotecas, contribuindo para o melhor desenvolvimento dos seus serviços e produtos.

3 IDENTIFICAÇÃO DA LITERATURA SOBRE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA RELACIONADA A BIBLIOTECAS, NO PERÍODO DE 1997-2016

O levantamento da literatura se deu em três bases muito reconhecidas no meio científico, além de pesquisas em periódicos da área de Biblioteconomia, repositórios institucionais e livros da Biblioteca Central da UFPA. Como termos de pesquisa adotou-se as palavras-chaves: Inteligência Competitiva, Inteligência Competitiva em Bibliotecas, Inteligência Competitiva em Organizações e Inteligência Competitiva e Unidades de Informação. O mecanismo de estratégia de busca, usado foram as aspas (“”) como meio de refinar a busca para encontrar mais facilmente literaturas relacionadas ao tema do estudo.

Após a coleta e seleção das informações chegou-se aos seguintes resultados.

A busca na base BRAPCI, recuperou 135 artigos referentes a “Inteligência Competitiva”, distribuídos em 18 periódicos, variando o idioma entre português, inglês e espanhol, no entanto, após a seleção do material recuperado, optou-se por apenas 11 artigos, mas apenas 4 foram considerados pertinentes.

Na base LISA, recuperou-se 35 artigos, que encontravam-se em idiomas como: português, inglês e espanhol, e estavam distribuídos em 15 periódicos. Optou-se por 1 artigo, considerado pertinente a elaboração da pesquisa.

Na base SCIELO optou-se pelos artigos de 3 periódicos, sendo que no primeiro, obteve-se 10 resultados na busca, e considerado pertinente apenas 1. No segundo periódico, foram recuperados 13 artigos, sendo 12 em português e 1 em inglês, e usou-se também o operador booleano “and”, e as palavras-chaves: “Inteligência Competitiva”; “Inteligência competitive and organização”. Foram considerados pertinentes 3 artigos dessa busca. Já o terceiro periódico recuperou 7 resultados, em português e inglês, mas apenas 1 foi considerado pertinente.

Na Revista ACB foram recuperados 16 artigos, mas apenas foram considerados 3 artigos, estando eles no idioma português. Não usou-se operadores booleanos. Já no periódico Data Grama Zero, recuperou-se 6 artigos em português, mas apenas 2 foram considerados pertinentes para o trabalho.

No periódico Encontro Biblios recuperou-se 21 artigos, todos no idioma português. No entanto, após a seleção e avaliação do material, verificou-se que nenhum dos artigos era pertinente para a pesquisa.

A pesquisa na Revista Ciência da informação/Brasília recuperou 34 artigos, mas apenas 2 artigos foram mantidos para a pesquisa. Já na Revista Digital Biblioteconomia e Ciência Da Informação, a busca recuperou 18 artigos, sendo considerados como pertinentes apenas 2.

O periódico Perspectiva em Ciência da Informação, recuperou 23 artigos, todos no idioma português, mas após o processo de seleção e avaliação das literaturas, não se considerou nenhum artigo apto para se utilizar no TCC.

Também foram realizadas buscas em 4 periódicos na área da administração. Na Revista de Gestão e Produção 1 artigo foi encontrado e o mesmo jugado pertinente. Na Revista Hispana de La Inteligência Competitiva foram achados dois artigos pertinentes para o TCC.

A Revista de Inteligência Competitiva, obteve 83, mas apenas 2 artigos mostraram-se pertinentes para o trabalho. Já na Revista de Administração Estratégica apesar dos 107 resultados recuperados, nenhum foi considerado apto para o estudo.

Outra fonte foram os repositórios e livros. A busca nos Repositórios Institucionais das Instituições de Ensino Superior, contou com 1005 resultados para a busca no R.I da Universidade do Espírito Santo, mas após seleção e avaliação, chegou-se à conclusão que nenhum era pertinente para o trabalho.

No R.I. da Universidade Federal do Paraná, obteve-se 2.298 resultados, mas apenas uma dissertação foi relevante para o TCC. O mesmo se deu na busca no R.I da Universidade Federal de Santa Catarina, onde obteve-se 2 resultados para a busca, mas apenas uma tese foi considerada apta para ser utilizada para a elaboração do TCC.

Dos 19 resultados recuperados no R.I da Universidade de Brasília, apenas 2 foram considerados pertinentes para o trabalho. No R.I da Universidade Federal de Minas Gerais, onde duas dissertações mostravam-se pertinentes, mas após avaliação apenas uma foi utilizada no TCC.

Por fim, no R.I da Universidade Federal do Pará, não se obteve nenhum resultado utilizando as palavras-chaves selecionadas relacionadas a estratégia de busca, assim buscou-se em sua biblioteca física (Biblioteca Central), literaturas que pudessem vir a embasar o trabalho, obtendo 2 resultados de Livros, que foram considerados relevantes para o trabalho.

Outra fonte de busca foram os anais de congressos e eventos da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, onde recuperou-se 25 resultados no

Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), mas tomou-se como relevante para o trabalho apenas 1 artigo. Outra fonte de busca foi o XXV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação e Ciência da Informação (CBBDCI), onde foram recuperados 1 artigo que foi considerado relevante.

Por fim, chega-se ao final da busca com o resultado final de 33 literaturas pertinentes à produção do TCC, sendo todos em português, o que facilita a realização da pesquisa. Deve ser frisado, que a seleção final dessas literaturas, foi devido seus conteúdos abordarem ou chegarem, mais próximo à linha de estudo desse trabalho.

A partir desse levantamento, seleção e análise, pode-se fazer algumas inferências no que tange a inteligência competitiva na área da biblioteconomia, e principalmente relacionada a bibliotecas, que é o foco do estudo desse trabalho.

A inteligência competitiva relacionada a bibliotecas ainda é pouco abordada. Foram poucas literaturas onde pode-se constatar essa relação. O que mostra que é um campo que ainda deve ser melhor explorado.

Segundo Quintal (2014, p. 102-103):

[...] a IC é um importante campo de pesquisa da atualidade, e ainda existem muitas perguntas de pesquisa que precisam ser exploradas, especialmente pelas organizações brasileiras, visando não só o aprimoramento e profissionalismo das práticas de monitoramento ambiental, geração de relatórios e tomada de decisão, mas também o aprimoramento dos nossos pesquisadores de Inteligência Competitiva dentro da Ciência da Informação e por bibliotecários.

Apesar, da pouca literatura sobre o tema, verifica-se também o número significativo de publicações nos periódicos de Biblioteconomia e nos eventos e congressos de Biblioteconomia e Ciência da Informação sobre inteligência competitiva sobre outras perspectivas, o que ressalta a importância desse estudo para área.

Quintal (2014, p. 97) diz que “o processo de IC tem sido alvo de pesquisas acadêmicas e investimentos de empresas que já se inteiraram da potencialidade do processo de IC para apoiar a tomada de decisão estratégica”.

Outro ponto importante a ser considerado, em relação ao conteúdo das literaturas sobre inteligência competitiva relacionada a biblioteca, foi a definição da biblioteca como organização e a necessidade de ela buscar formas de se inovar e melhorar.

4 A BIBLIOTECA COMO ORGANIZAÇÃO

O mundo globalizado impôs às organizações uma nova forma de agir, exigindo-lhes uma postura mais competitiva e inovadora. No entanto, destacar-se em um ambiente competitivo é complexo. Não basta apenas lançar produtos no mercado. Existe a necessidade de saber o que produzir, para quem produzir, além de saber quem são seus concorrentes, dentre outros fatores.

Desse modo, a coleta de informações sobre o ambiente no qual se encontram, tornou-se primordial para que os gestores das organizações possam traçar estratégias eficientes, geradoras de resultados benéficos à organização.

Essa realidade que atinge às organizações de uma maneira em geral está também presente nas bibliotecas, que diante de mudanças sociais, novas formas de consumo, bem como avanços tecnológicos, têm necessitado aprimorar seus processos gerenciais, a fim de sobreviver a alta competitividade.

Assim, esse capítulo tem por objetivo inicial definir o termo “organização” e em seguida apontar a biblioteca como uma organização, com o propósito de entender a potencialidade de aplicação da inteligência competitiva nessa unidade de informação.

4.1 Conceituação de organização

Analisando o ambiente, percebe-se que as organizações estão presentes em muitas atividades dos seres humanos. Estão inseridas no cotidiano e influenciam e recebem influência direta ou indiretamente. Ao longo do tempo, organizações também podem sofrer mudanças em sua finalidade, modos de produção de bens e serviços e métodos para coordenar atividades (DAFT, 2015).

Deste modo, as organizações, durante seu ciclo de vida, acabam adquirindo outras características diferentes das quais possuíam inicialmente. Esse aspecto implica no surgimento de uma variedade de organizações, das mais distintas naturezas, cada uma com sua peculiaridade, sem, contudo, perder os elementos que as definem.

Organização para Cury (2000, p. 116) “é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. Capra (1982, p. 260-261 apud VALENTIM, 2014, p. 48)

reforça essa compreensão ao dizer que a organização é uma totalidade integrada, não rígida, e apesar de possuir uma estrutura estável, pode ser maleável.

Já D'Ascensão (2012, p. 37) entende a organização como uma “unidade social (agrupamento humanos), criados com o propósito de atingir um ou mais específicos, que visam atender as mais variadas necessidades da humanidade”.

Sua longevidade dependerá de algumas medidas que devem ser levadas em consideração para se obter o sucesso, como: velocidade, flexibilidade, integração e inovação. Esses pontos caracterizam as organizações que estão à frente no mercado global.

4.2 A organização biblioteca

As bibliotecas vêm buscando adequar-se as demandas desse novo mundo, onde existe uma busca cada vez maior por informações, e um público mais diversificado com necessidades informacionais distintas.

Da mesma forma que outras organizações, a biblioteca precisa adequar-se as novas demandas do mercado e buscar melhorar seus produtos e serviços, para que seu usuário possa ter suas necessidades satisfeitas e conseqüentemente para que a mesma mantenha-se viva.

Com as características da sociedade da informação é possível que as bibliotecas tenham uma redução em seu número de usuários. Assim é importante a adoção de ferramentas que possibilite aos gestores dessas unidades a análise de seu macroambiente.

Chiavenato e Sapiro (2003); Hall (2004); Stoner e Freeman (2012) apontam como fatores externos que influenciam as organizações os de caráter: demográfico, econômico, social, político, ambiental e tecnológico. Nessa perspectiva, a seguir elenca-se como esses fatores podem influenciar às bibliotecas, a partir dos autores anteriormente citados.

A questão Demográfica é a análise do espaço geográfico em que se está inserido, indicadores como mobilidade da população e processo migratório, estrutura etária, tamanho e distribuição geográfica, entre outros.

Pode-se fazer uma comparação desse fator nas bibliotecas, ao analisar Vergueiro (1989) no desenvolvimento de coleções. O autor evidencia que a compreensão da comunidade a que a biblioteca serve, é necessária para

compreender o seu público, e saber quais suas necessidades informacionais, e se tem impacto direto ao se desenvolver sua coleção.

O de ordem Econômica diz respeito a economia de um país e podem influenciar uma organização. Segundo Araújo e Oliveira (2005) este é muito significativo para a produção de conhecimento e de unidades de informação.

Deste modo, esse fator terá impacto significativo no funcionamento e vida útil de uma biblioteca, devido aos inúmeros agravantes que podem alterar a economia de um país, o que acarretará a redução ou falta de recursos financeiros para que a biblioteca mantenha suas atividades e serviços funcionando e servindo ao usuário. Esse fator, não a afeta apenas no recebimento de recursos, como também, a variação do preço de matérias bibliográficas e aquisição de equipamentos.

O fator Político trata das condições políticas que além de permitir o surgimento de novas leis, também acabam por ter grande influência em uma organização (HALL, 2004), e se tratando da biblioteca que é uma unidade de informação e precisa de subsídios para crescer, pode ser altamente impactada por esse fator.

Araújo e Oliveira (2005, p. 25) corroboram com essa afirmação ao dizer que “as bibliotecas, assim como toda produção de conhecimentos, necessitam de políticas governamentais para seu estímulo e crescimento” e dependem do órgão ao qual está subordinado.

O fator Tecnológico refere-se a todo o desenvolvimento tecnológico, seja em se tratando de inovação de produtos, avanços científicos, que impactam uma organização. As bibliotecas precisam se modernizar, algumas já iniciaram esse processo, mas é notório que a tecnologia tem impacto profundo nas bibliotecas, podendo influenciá-las tanto de forma positiva quanto negativa.

A questão Ambiental atualmente exigiu uma preocupação muito grande quanto a sustentabilidade nas organizações, a preservação do meio ambiente e cuidados com o mundo em que vivemos. Esse fator é impactante a uma biblioteca, já que como uma organização, ela também precisa adotar medidas “verdes” que contribuam para o bem estar comum, e possibilitem benefícios a unidade de informação.

O fator Social está relacionado ao modo de vida, valores, comportamentos, demografia de uma sociedade. A biblioteca enquanto organização é impactada por esse fator no que tange a adaptar os seus serviços e produtos para

que possa atender da melhor forma possível os membros desta, que também são seus potenciais usuários. Um impacto positivo desse fator, seria o desenvolvimento e criação de novas bibliotecas, para atender e dá suporte educacional a essa sociedade (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2005).

Os indicadores acima são fatores externos a biblioteca, pertencentes a seu ambiente geral e que dependendo da gestão adotada na biblioteca, podem ser benéficos ou não. Deste modo, seu monitoramento é importante, uma vez que ao monitorá-los a unidade cria alternativas para se proteger, tendo insight sobre as ameaças e oportunidades respectivamente, que a farão se sobressair sobre seus concorrentes. Mas principalmente, buscar melhorar seu processo gerencial, que é a proposta do presente estudo.

Além dos fatores acima mencionados, outra parte do ambiente externo que também merece ser levada em consideração é o ambiente de setor de negócios ou microambiente. No caso da biblioteca, seu microambiente é composto por fornecedores, parceiros, sociedade local e discente que exercem tanta influência quanto o macroambiente na unidade de informação.

De acordo com Bueno (2005, p. 131) “as unidades de informação são consideradas organizações ativas, compostas de gestores, líderes, colaboradores e clientes”.

Assim, sendo a biblioteca uma unidade de informação, logo será uma organização, podendo ou não ter fins lucrativos, mas principalmente com um fim social, possuindo assim elementos que a caracterizam como uma organização.

A biblioteca encaixa-se no conceito de organização por ser um conglomerado de pessoas que estão aliadas por um fim comum, ela possui uma razão de ser, ou seja, servir ao usuário buscando suprir suas necessidades de informação. E esse fim não pode ser realizado de forma isolada, é necessário que cada integrante da unidade de informação realize sua tarefa, mas sempre se inter-relacionando com os outros setores, para que consigam obter um produto final e esse vá em direção a finalidade da organização.

Ranganathan em sua quinta lei, afirma que “a biblioteca é um organismo em crescimento”. Desta forma, compreende-se que como tal, precisa que seu conjunto de órgãos- no caso de pessoas - funcionem de modo a acompanhar esse crescimento.

Nessa perspectiva, por estarem inseridas em um mercado competitivo, é fundamental que a biblioteca preocupe-se também com a gestão de pessoas da unidade, inclusive em aspectos como a capacitação e qualificação de seus funcionários.

Ainda na conjuntura de biblioteca como organização, outro ponto a ser ressaltado é sobre o gestor da biblioteca que, pode ou não ser um bibliotecário. Esse membro da organização, que tem por função gerir a unidade, é o tomador das decisões, o qual também será um dos receptores da informação, que já passou por um processo de coleta, análise e disseminação, e será avaliada para saber o grau de sua pertinência.

Silva (2009, p. 2) diz que “a preocupação de um gestor da informação deve ser compreender o papel da informação nas sociedades atuais, e assim saber como esse recurso é produzido, transportado e utilizado”. Assim, em uma biblioteca, local no qual a informação é o produto principal, torna-se mais importante a realização dessa ação, por ser a forma pela qual se conhecerá as necessidades de seus usuários.

A vantagem competitiva em uma organização, no caso em uma unidade de informação como é o caso da biblioteca, não é um meio de disputa, mas sim uma forma pela qual essa unidade poderá visionar o caminho por onde deverá seguir, de modo que as tomadas de decisões sejam estruturadas e possa vir a beneficiá-la como um todo, permitindo também maior segurança no planejamento de curto, médio e longo prazo.

5 A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Nesse capítulo será abordada a origem da Inteligência Competitiva, sua conceituação e seu processo. A origem da Inteligência Competitiva ainda é confusa. No entanto, acredita-se, que se iniciou com os órgãos de defesa nacional no período anterior à 1980.

Já Cardoso Júnior (2003, p. 72-73) destaca que “Inteligência Competitiva tem suas raízes em práticas de dominação hegemônica que vêm sendo desenvolvida por grupos sociais desde a Antiguidade, motivados por guerras e conflitos humanos, políticos e econômicos”.

Outro marco importante do contexto histórico da IC, é o livro *A arte da Guerra* do autor Sun Tzu, que aborda sobre estratégias de inteligência, e apesar de datar do ano 500 antes de Cristo, possui ensinamentos muito atuais, onde a concorrência, competitividade e vantagem, tornassem palavras-chaves nesse cenário atual das organizações. A obra é prova que, antes mesmo de se entender o que era inteligência competitiva, ela já era usada.

Com o fim da Guerra Fria, os ânimos entre os países conflitantes ainda eram tensos. Assim, a informação tornou-se um bem precioso, que transformada em inteligência poderia lhes garantir estar à frente estrategicamente de seus inimigos e antecipar suas ações. A partir desse momento a atividade de inteligência passou a se consolidar (CARDOSO JÚNIOR, 2003).

O período da década 80 ao ano de 1987 mudou seu caráter de “espionagem militar” para ser absorvida pelas indústrias, como uma forma de monitorar seu ambiente e de seus concorrentes, no entanto seu envolvimento com o processo decisório ainda era fraco, e voltado apenas para o planejamento e marketing. A partir de 1988, passa a ser denominada Inteligência Competitiva- nome que até hoje é usado para designá-la- e ocupa mais espaço no processo decisório das organizações (PRESCOTT; GIBBONS, 1995).

A Inteligência Competitiva vem se difundindo pelo mundo. Em países como Japão, Coréia e Estados Unidos, que possuem uma história militar muito forte, ela encontra-se mais solidificada, isso se deve ao fato dessas nações já utilizarem de certa forma a inteligência como forma de estratégia para vencerem suas batalhas, o que contribuiu para que a IC fosse amadurecendo. (FUMEC; FUMEC, 2015).

Em outros países, como o Reino Unido, Espanha e a China a IC vem se desenvolvendo de forma tímida, quando comparados aos outros. Uma das razões pode ser na adequação do termo, que precisa ser melhor compreendido no seu sentido real. (FUMEC; FUMEC, 2015).

Já no contexto brasileiro. As discussões acerca da IC tiveram início durante a década de 1990, sendo instalado o primeiro curso de especialização no ano de 1997, no Rio de Janeiro. Apesar de recente, vem crescendo e ganhando seu espaço no mercado. A Associação Brasileira de Inteligência Competitiva foi de suma importância para o desenvolvimento da IC no país, por estimular pesquisas e inovações no ramo, além de premiar as melhoras práticas na área (COELHO et al, 2006; MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010).

5.1 Definições

O termo “Inteligência Competitiva” ainda é muito controverso na literatura. Por alguns é tratado como sinônimo para: Inteligência de Marketing, Inteligência Estratégica, Inteligência Empresarial (GORIA, 2006; GILAD, 1992). Outros já a definem desassociada dos termos anteriores (DISHMAN; CALOF 2008; SHARP, 2009). Neste estudo, será adotado o termo “Inteligência Competitiva” por entender ser este um termo mais completo e que a melhor define.

Segundo a ABRAIC¹ (2001, não paginado), a IC é:

O processo informacional pro ativo que conduz à melhor tomada de decisão seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir os riscos e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Por sua vez, Valentim (2003, p. 2) conceitua a inteligência competitiva como:

O processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, como o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

¹ ABRAIC- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, fundada em 2000 no Brasil por especialista na área de inteligência competitiva. Tem por finalidade, congrega profissionais da área para proporcionar-lhes atualização sobre a IC, e melhorar o mercado de trabalho para esses profissionais.

Já Gomes e Braga (2004 apud PINTO; ARAÚJO, 2009, p. 120) apresentam a IC como “um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado, de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório”.

Chiavenato e Sapiro (2006, p. 220) reforçam essa compreensão, afirmando que “a inteligência competitiva - Competitive Intelligence - é a coleta ética de informações e dados necessários relativos aos objetivos, estratégias, suposições e recursos do concorrente”.

Fuld (2007, p. 16) explana que “inteligência é usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento”.

Battaglia (1999, p. 204) conceitua a inteligência competitiva como:

[...] sinônimo de capacidade de antecipar as ameaças e novas oportunidades por meio da informação validada para a tomada de decisão, em um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório da empresa, cujo resultado final é na verdade “informação com valor agregado”.

Tyson (1998) a trata como um processo que analisa informações sobre todas as organizações e eventos externos e importantes à organização, que possam de alguma forma impactá-la.

Canongia et al (2004, p. 234) a define como “um instrumento geralmente utilizado por empresas para eticamente identificar, coletar, sistematizar e interpretar informações relevantes sobre seu ambiente concorrencial”.

Ao analisar as definições sobre IC, pode-se concluir que ela é um processo sistemático dentro de uma organização que visa auxiliar nas tomadas de decisões, através da coleta, tratamento, análise e disseminação da informação, buscando através desse processo, transformar a informação em inteligência, e esta por fim em estratégia, o que poderá trazer benefícios e vantagens competitivas a organização.

A inteligência competitiva trabalha de forma a apoiar os processos organizacionais, tendo seu foco nas estratégias da organização. Ela se utiliza de dados coletados, para criar informações e estes poderão ser transformados em conhecimento.

A utilização da IC, em bibliotecas visa o posicionamento estratégico dessas unidades no mercado atual, dando-lhes subsídios para que possam se sobressair em um meio que tende a lhes sufocar caso não estejam preparadas para a concorrência.

5.2 O processo de inteligência competitiva

Antes de abordar o processo de inteligência competitiva, faz-se necessário entender o que é um processo, para então compreender de que forma se dá as etapas e como vão evoluindo durante o período de sua realização.

Chiavenato e Sapiro (2006, p. 124) trazem a definição de processo, porém sob a luz da Administração. Conforme estes autores:

Processos são meios pelos quais se podem alcançar resultados (fins). Um processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que utiliza recursos para transformar insumos (entradas, inputs) em produtos (saídas, ou outputs).

Desse modo, podemos entender o processo de IC, como um conjunto de ações, as quais são interdependentes, ou seja, dependem-se mutuamente, onde a realização bem construída de uma etapa permitirá que a seguinte alcance a mesma eficácia. Desta forma elas vão evoluindo e possibilitando à organização o alcance de sua finalidade.

Starec, Gomes e Bezerra (2006, p.xi), relatam que o processo de inteligência competitiva ocorre da seguinte forma:

Insere-se no contexto da gestão da informação, monitorando ambientes, identificando as melhores práticas existentes, ajudando a construir as competências essenciais e integrando as pessoas da organização- alta direção, executivos, técnicos, funcionários em geral, e suas redes de parceria- clientes, fornecedores e sociedade. Todos formando uma cadeia de valor, com foco na estratégia da organização.

Quanto ao número de etapas de um processo de IC, percebe-se não haver um consenso entre os autores. Gomes e Braga (2001), Miller (2002) e Cardoso Júnior (2005), por exemplo, citam 4 etapas, conforme a seguir:

a) Identificação das necessidades de informação - etapa inicial, onde é inferido o que se quer buscar e para que a informação servirá, pois não é qualquer informação que será útil à organização e suas finalidades.

b) Coleta da Informação - nessa etapa do ciclo da IC, se dá a captação dos dados do ambiente externo e interno, sendo coletadas as informações por meio de fontes formais ou informais.

c) Análise da informação - após a coleta das informações, dá-se a sua análise. Nesta etapa, ocorre o processo de validação da informação, ou seja, após seu processamento na primeira etapa, essa informação coletada irá ser avaliada por especialistas da organização para saber sua relevância para a posição competitiva da unidade.

d) Disseminação - etapa em que a informação depois de ser coletada e analisada, chega as mãos do tomador de decisão, por isso, está deve ser confiável, digna de credibilidade, outro fato importante nessa etapa, é de que essa informação não poderá ser entregue a qualquer membro da organização, isso devido ao fato de estar diretamente ligada a estratégia da empresa, e por essa razão precisa manter sua confiabilidade.

Já Herring (2002), Marceau e Swaka (2002), acrescentam às etapas já citadas uma outra etapa: a de Processamento e Armazenamento da Informação. Araújo (2011) infere que ela seria uma subdivisão da etapa de coleta, por acontecer durante ela.

Por outro lado, Amaral et al (2004) entende que o processo de IC pode ser desenvolvido em 6 etapas, acrescentando as fases já citadas, a de: Determinação de necessidades, e a de Avaliação, onde serão avaliados tanto o desempenho das etapas anteriores, quanto a satisfação dos usuários do sistema. Ela é de suma importância para o processo de IC, pois é nessa fase que será estimado o valor da informação, a importância que terá para a tomada de decisão.

Por fim, Valentim (2002) elenca 7 etapas: Identificação dos 'nichos' de inteligência internos e externos a organização; Prospectar, acessar e coletar dados, informações e conhecimentos produzidos internamente e externamente à organização; Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização; Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema; Armazenar através de Tecnologias de Informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança; Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de

alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização; Criar mecanismos de feedback da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

Nessa perspectiva é importante ressaltar que o processo de inteligência competitiva é cíclico, pois tem um desenrolar de fatos que se sucedem e reiniciam sempre que se deseja saber algo sobre o mercado em que se compete.

Menezes (2005, p. 8), infere que a “inteligência competitiva age como um radar, monitorando o ambiente da organização na busca de informações valiosas à atividades estratégica, procura oportunidades e reduzir riscos ligados a incertezas”. O processo de IC torna-se relevante nesse monitoramento, ao filtrar as informações que de fato serão benéficas à organização.

A utilização do processo de inteligência competitiva acontece principalmente ao ser verificado no ambiente em que a organização está inserida, alguma ameaça que poderá acarretar prejuízos de alguma forma. Assim, pensando em uma autodefesa, a organização passa a buscar informações confiáveis, que possibilitarão a elaboração de estratégias que ajudem a tomada de decisões.

Contudo, embora a IC seja voltada mais para o ambiente externo da organização, esse fator não impede que a mesma também colete informações sobre seu ambiente interno, afinal, ao analisar e avaliar o que pode estar enfraquecendo-a internamente, o gestor poderá traçar medidas eficazes que a fortaleçam, e assim a protegerá de monitoramentos de competidores, além de despertar o seu lado competitivo, mas visando seu melhoramento quanto organização.

6 TÉCNICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Nos capítulos anteriores, tratou-se sobre a inteligência competitiva e seu processo. Explanou-se sobre a biblioteca como organização para que assim pudesse entender os benefícios que a IC traz para essa unidade de informação, já que esta é um modelo usado em empresas/organizações. Agora será explanado sobre o processo de IC nas bibliotecas e quais os métodos e técnicas podem ser empregados para auxiliar na tomada de decisões.

Medeiros (p.244) afirma que “apesar de a IC ter o foco no ambiente externo, seja o microambiente ou macroambiente, ela precisa ser implementada na organização, para criar uma mentalidade competitiva e entender as necessidades dos usuários”.

A adoção da inteligência competitiva nas unidades de informação, é associada a:

[...] pró-atividade no atendimento às demandas dos usuários, ou seja, está intimamente relacionada à melhor oferta de produtos e serviços, à antecipação às novas tendências em relação à novas estruturas, à facilidade de acesso à informação, à formação, à agregação de valor e qualidade a esses produtos, bem como à sua personalização (customização), função de redes e de posicionamento no mercado de acordo com as demandas específicas. (TARAPANOFF; ARAÚJO JR.; CORMIER, 2000, p. 94)

Seu processo nas unidades de informação, tomaria por base as etapas do ciclo de IC já mencionadas (subcapítulo 3.2), e teria por finalidade a melhoria da organização como um todo, e não apenas seria um meio de monitorar os concorrentes, pois segundo Gomes e Braga (2006, p.6) “mesmo a empresa achando que não possui concorrentes, ela perceberá que a Inteligência Competitiva irá gerar vários benefícios como sistemas de alertas, prospecção tecnológica, identificação de pontos fortes e fracos, etc.”

A aplicação do processo de inteligência competitiva abrangeria diversos pontos da unidade de informação, evidenciando assim que sua adoção contribuiria muito para cada setor dessa organização.

Tarapanoff, Araújo Junior e Cormier (2000, p.96) citam alguns pontos onde poderia ser aplicado a IC na unidade de informação:

Atendimento ao usuário- O bibliotecário de referência, responsável pela “negociação” com os clientes/usuários, perceberá as tendências de pesquisas, repassando informações importantes para o desenvolvimento de coleções [...]; Estudo de usuários- permitirão a prospecção e antecipação das necessidades dos usuários, o que irá garantir a vantagem competitiva das unidades de informação em relação a seus concorrentes [...]; Estudos bibliométricos e infométricos- [...] através de cálculos, informam quantas vezes palavra são utilizadas, de dados apontando para tendências em áreas consagradas, que constam de bases; Serviços de disseminação seletiva da informação (DSI)- [...] a biblioteca fornecerá ao seu cliente/usuário o produto informacional que atenda a suas necessidades específicas de acordo com o seu perfil de interesse, quer seja para estudo, para pesquisa ou para a tomada de decisão.

Valentim (2014, p.51) diz que:

a inteligência competitiva, por meio da aplicação de métodos, técnicas e ferramentas pode amenizar a incerteza, porquanto propicia a organização dados, informações e conhecimento para que seus gestores realizem o que se denomina de ‘foresight’ ou visão de futuro.

Cardoso Júnior (2003); Tarapanoff (2001) abordam como ferramentas de IC a Análise SWOT, as Cinco Forças de Porter, Balanced Scorecard, Benchmarking, Fatores Críticos de Sucesso, Data Mining e Data Warehousing.

Desta forma, serão abordados nos próximos subtópicos estas técnicas de Inteligência competitiva.

6.1 Análise SWOT

A análise SWOT, que deriva da junção das iniciais das palavras Strengths, Weakness, Opportunities, Threats, em inglês, e conhecida pela expressão FOFA em português (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça). É uma técnica que ocorre nos estágios preliminares do processo decisório (SILVEIRA, 2001). Para Castro (2004, p. 20):

o objetivo da técnica é identificar pontos fortes e fracos e garantir que as ameaças sejam eliminadas ou minimizadas, a partir da devida utilização dos pontos fortes da organização e da correção dos pontos fracos existentes. [...]. A análise dos fatores externos (oportunidades e ameaças) contribui para a visão de futuro a ser perseguido

Em se tratando de uma biblioteca, seria a análise de todos os fatores internos, como: serviço de referência, acervo, estrutura física, recursos materiais, humanos e tecnológicos e gestão. E fatores externos, como: fornecedores, usuários, política, economia, cultura, entre outros.

A análise SWOT divide-se em três etapas. A primeira consiste na listagem dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades que podem impactar a organização. Silveira (2001, p.214) aponta que “para um resultado de qualidade as informações disponíveis aos participantes devem ser recentes e isentas. [...] idôneas e livre de preconceitos e influências”, pois é importante que o produto final da análise seja livre de dualidades, e reflita a situação da organização, para que o gestor possa assim, tomar decisões seguras.

A segunda etapa é a organização das informações coletadas de forma que torne mais visível cada um dos quatro pontos de impacto a organização, e sejam ordenados os seus elementos do mais importante ao menos importante, mas sempre levando em consideração os objetivos da organização (SILVEIRA, 2001), no caso da unidade de informação, a sua instituição mantenedora.

A última etapa consiste da criação de uma matriz, onde os dados coletados das etapas anteriores, serão sistematizados e validados, assim podendo ser utilizado para sua finalidade.

É importante a realização da análise SWOT nas bibliotecas, por ser uma técnica que viabiliza que a organização conheça o ambiente que a cerca e que está presente, podendo através desse mecanismo visualizar pontos que de alguma maneira possa lhe deixar vulnerável, o que já explorado nos capítulos anteriores, é algo prejudicial a uma organização que precisa adotar uma postura competitiva nesse novo cenário global, mas que principalmente visa pelo melhoramento dos produtos e serviços que oferece.

6.2 Cinco forças de Porter

Outro método da inteligência competitiva que é muito abordado na área da administração e pode ser empregado nas unidades de informação, é as Cinco Forças de Porter, que consistem em: Poder de negociação do fornecedor; ameaça de novos entrantes; Poder de negociação dos compradores; Ameaça de serviços ou produtos substitutos; Rivalidade entre empresas existentes.

A primeira força consiste na análise da relação empresa-fornecedor, onde “fornecedores com alto poder de negociação afetam negativamente a rentabilidade de um dado setor, pois podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade de produtos” (PONTES, p.20).

Os fornecedores, compostos por editores, empresas de equipamentos e de mobiliário, empresas de software, entre outros, são parceiros de negócios da unidade de informação, sendo também por meio dessa relação que a biblioteca pode adquirir insumos que lhe permita melhorar e fornecer com qualidade produtos e serviços que atendam às necessidades de seus usuários. Logo, percebe-se como a análise dessa força faz-se necessária, já que é um ponto de grande impacto a organização

A segunda força de Porter trata do monitoramento de possíveis concorrentes que estão entrando no mercado, e podem impactar no que tange a imposição de preços que estão abaixo daqueles das empresas que já estavam no mercado. Tarapanoff; Araújo Júnior; Cormier (2000), relaciona essa força a Ameaça de novos competidores- Indústria privada.

A entrada de concorrentes é outro fator que pode impactar a unidade de informação. A indústria privada pode afetar a unidade de informação, ao ofertar produtos e serviços que venham a competir com os da biblioteca, a exemplo, as universidades que oferecem ensino a distância, tem em sua plataforma o acervo digital, que possibilita ao discente daquela modalidade acesso à informação, isso é uma forma de competição, onde a inserção de um novo entrante, no caso a universidade de EAD, gera uma instabilidade no mercado.

A terceira força é sobre o poder que os consumidores possuem de negociar, fazendo com que não só produtos tenham mais qualidade, como preços sejam mais acessíveis, claro que essa capacidade de barganha com o fornecedor possui enumeras variáveis. Tarapanoff; Araújo Júnior; Cormier (2000), relaciona essa força ao Poder de barganha do cliente – Compra de serviços alternativos.

Nas unidades de informação, entende-se como consumidores, os usuários. Eles exercem forte influência em cada processo realizado na biblioteca. Ao se adquirir uma nova obra, fazer seu tratamento, ou buscar a melhor forma de disseminar a informação, é que os gestores e profissionais da informação buscam a melhor forma de atender suas necessidades e fideliza lós

A quarta força está relacionada a entrada de serviços e produtos substitutos no mercado, que de acordo com Barney (1997 apud PONTES, 2009, p. 19) “é quando

os produtos e serviços oferecidos por empresas rivais aproximam-se das mesmas necessidades dos clientes da mesma oferta de uma determinada organização, mas de forma diferente”. Tarapanoff; Araújo Júnior; Cormier (2000), citam a força Ameaça de produtos e serviços- internet, como alusão a de Porter, mas aplicada a unidade de informação.

A internet trouxe muitos benefícios a sociedade atual, facilidade, agilidade, instantaneidade, mas também tornou-se um fonte concorrente das bibliotecas tradicionais, a possibilidade de acesso à informação sem necessariamente precisar sair do conforto de seu lar, acabou por reduzir o número de usuários nas bibliotecas. Verifica-se então, que ao se ter a entrada de um produto ou serviços que possa substituir um já existente, acarreta uma malefício aquele que já estava estabelecido anteriormente.

A quinta e última força é sobre a rivalidade entre empresas existentes, que segundo Cormier (2001 apud CASTRO, 2004, p.19) “[...] alimenta constantemente a criatividade dos empreendedores as quais lançam mão de inúmeras técnicas, ferramentas, instrumentos de gestão para conseguir um lugar de destaque entre a preferência dos clientes (...)”. Tarapanoff; Araújo Jr.; Cormier (2000) relaciona essa força ao da Rivalidade dos concorrentes – Pró-atividade, aplicada a unidade de informação.

Em se tratando de unidades de informação, não se verifica a acentuação de concorrência entre si, isso se comparado as demais organizações que diferem da missão desta primeira. No entanto, pode-se frisar a concorrência da biblioteca, por exemplo, diante de outros meios de acesso à informação. Deste modo, a análise da quinta força, também é aplicável as unidades de informação, como forma de conhecerem seus potenciais concorrentes.

Assim, a técnica das Cinco Forças de Porter, busca demonstrar a atratividade de mercado, atuando no microambiente das unidades de informação, como é o caso das bibliotecas, onde serão analisados os elementos do mercado em que estão inseridos que poderão impacta-la de forma negativa ou positiva.

6.3 Benchmarking

Segundo Vergueiro (2002, p. 77-78) o benchmarking seria o “processo formal que visa medir e comparar um processo, produto ou serviço existentes com aqueles reconhecidos como os melhores do mercado, tanto dentro quanto fora da organização” Essa técnica da IC prima pela melhoria da qualidade dos produtos e serviços da organização, o que é fator crucial em um mercado competitivo.

O Benchmarking pode ser interno onde procura-se identificar dentro da própria organização as melhores práticas, para se utilizar em outros setores da organização. O modelo competitivo busca identificar as melhores práticas em suas concorrentes, para assim incorporar a sua organização. Já a de caráter funcional, se assemelha ao competitivo, mas difere deste por buscar essas práticas de melhorias em empresas de outros ramos, não necessariamente em suas concorrentes (MARTINS; SANTOS; CARVALHO, 2010).

Na unidade de informação o benchmarking interno, seria um meio até de motivação dos funcionários, onde o sucesso seria comemorado por todos, além de incentivar a pró-atividade tão importante nesse meio. Já o benchmarking competitivo, seria a busca por conhecer a concorrência e extrair dela o seu melhor, ou seja, todas as ações bem sucedidas. Por fim, o benchmarking funcional, possibilitaria ao gestor da unidade de informação, buscar práticas de melhorias de empresas de ramos diferentes da que atua.

Assim como as outras ferramentas da IC já abordadas, o Benchmarking, possui etapas, que são necessárias para sua realização. A primeira delas é conhecer suas operações, avaliar os pontos fracos e fortes, documentar processos de trabalho e definir medidas de desempenho crítico. A segunda é conhecer líderes da indústria concorrente para avaliação comparativa de seus pontos fracos e fortes. E por fim, adotar e exceder os pontos fortes (CAMP, 1995 apud MARTINS; SANTOS; CARVALHO, 2010, p. 252).

No caso das unidades de informação, bibliotecas em especial, o benchmarking figura como uma poderosa ferramenta de gestão para o bibliotecário. Ela é uma alternativa estratégica, que pode proporcionar grandes melhorias nos serviços oferecidos e conseqüentemente na biblioteca como um todo. (MARTINS; SANTOS; CARVALHO, 2010, p.64).

O benchmarking preza pela gestão da qualidade nos diversos setores da unidade de informação. É uma forma do gestor dessa unidade, poupar tempo com as tentativas de erros e acertos, ao tomar por base, ações e modelos já testados e bem sucedidos em outras unidades de informação.

As unidades de informação podem adotar esse mecanismo de gestão estratégica, para buscar as melhorias que iram fazer a diferença em sua organização. Logo, o método de benchmarking torna-se importante para que a unidade de informação mantenha uma vantagem competitiva, mas também, como é objetivo deste estudo, procure por ferramentas que lhes propicie melhorar seus produtos e serviços, assim como também a organização como um todo.

6.4 Balanced scorecard

Segundo Miranda (2001, p. 227) o Balanced Scorecard é:

um sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias da organização de longo prazo por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em um conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento.

A sintonia dos quatro indicadores que norteiam o balanced scorecard, é importantíssima para que esse integre a visão da empresa. Esses indicadores são: Financeiro- está relacionado a busca de medidas para melhorar o lucro dos acionistas. Cliente- refere-se a capacidade da organização dispor de qualidade nos serviços e produtos para melhor atender seu cliente. Processos internos- trata-se dos resultados dos negócios internos da organização, se estão sendo realizados com excelência. Aprendizagem e crescimento- avalia o capital humano e a qualidade dos sistemas de informação.

Miranda (2001, p. 232-234) a descreve nas seguintes etapas:

Definição da missão e objetivos da organização, onde será definido o papel da organização na sociedade, seus objetos e metas; Mediação do desempenho, onde serão definidos os parâmetros para mensurar o desempenho tanto coletivo quanto individual das metas alcançadas; c) uso da informação sobre o desempenho, que consiste no acesso à informação sobre a performance de cada meta estabelecida d) gerenciamento baseado em desempenho, que consiste na adoção do gerenciamento da informação e conhecimento, que se baseia nos resultados alcançados, tanto do desempenho quanto das metas estabelecidas

Em se tratando de unidades de informação, esses indicadores estariam então relacionados aos objetivos que a unidade gostaria de alcançar a longo prazo.

Deste modo, para que a biblioteca possa se destacar, e cumprir sua finalidade, tornando-se mais utilizada e valorizada, é necessário que seus usuários estejam satisfeitos, que suas necessidades estejam sendo levadas em consideração, e para isso é necessário que capital intelectual da organização esteja sendo capacitado, que os processos internos estejam sendo melhor realizados, e é importante também que a organização tenha a capacidade de aprender durante sua existência, para que assim continue a crescer.

O balanced scorecard pode ser adotado de duas formas nas unidades de informação. A primeira seria integrando o BSC da organização, e a outra forma é desenvolver seu próprio BSC (CARIBÉ, 2016, p. 406)

O Balanced scorecard é uma ferramenta que visa a medição dos fatores de desempenho, na unidade de informação ele seria de suma importância, por exemplo, no setor de referência, já que essa área da biblioteca lida direto com a circulação de materiais e pessoas, dando suporte desta forma para o gestor da unidade de informação, planejar e tomar decisões com uma margem não menos que segura.

6.5 Fatores críticos de sucesso

As organizações veem monitorando seus ambientes (internos e externos), para poderem traçar estratégias que lhes protejam e ao mesmo tempo lhes ponham em uma posição melhor da que seus concorrentes.

O método de fatores críticos (FSC), proposta em 1961 por Daniel, foi sendo modelado no decorrer do tempo por diversos estudiosos, até chegar ao que é atualmente. Essa ferramenta da IC, consiste segundo Leidecker & Bruno (1984, p. 24 apud STOLLENWERK, 2001, p.191) nas “características, condições ou variáveis que, quando devidamente gerenciadas, podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição”.

Sobre a aplicação do método de Fatores Críticos de Sucesso, Stollenwerk (2001, p.189) infere que “sua aplicação permite que as empresas focalizem estrategicamente suas ações e monitorem, de forma sistemática, as tendências e os sinais de mudança do ambiente sócio-produtivo em que atuam”.

O FSC ou fatores chaves, são aqueles que em determinada circunstância determinam o sucesso na realização de uma tarefa, em uma unidade de informação, pode ser usado como exemplo, um novo produto que conseguiu atrair novos usuários para a biblioteca, o que nos interessa saber é, quais as variáveis ou condições que influíram para que o serviço fosse bem aceito; será devido sua praticidade, flexibilidade, facilidade no manuseio, rentabilidade, designer?

A análise e bom gerenciamento desses elementos é o que permitirá a unidade de informação se manter no cenário competitivo. Assim, segundo Castro e Suaiden (2015, p. 25):

Na unidade de informação o método auxilia gestores e especialistas focarem questões estratégicas do acesso à informação. Na organização mantenedora da unidade de informação, avalia o impacto do ambiente, a relação com outras organizações e analisa comparativamente demais setores internos em relação à unidade de informação, apontando recursos e competências essenciais. (CASTRO, SUAIDEN, 2015, p. 25)

Logo, é notável a importância desse método da IC empregado nas unidades de informação, como também na própria instituição a qual essas unidades estão subordinadas, pois através da utilização desse método, pode-se analisar os fatores que impulsionaram a organização a estar sempre melhorando e procurando atender as necessidades dos seus usuários.

6.6 Data mining

Data mining ou mineração de dados, trata da busca por conhecimento em bancos de dados. Sulaiman e Souza (2001, p.265-266) a definem como “a tarefa do estabelecimento de novos padrões de “conhecimento”, geralmente imprevistos, partindo-se de uma massa de dados previamente coletada e preparada para este fim.

Castro (2004, p. 24) diz que o objetivo geral consiste em:

Processar etapas de preparação de dados contidos no processo de Knowledge Discovery in Databases (KDD), ou prospecção de conhecimento em Bancos de Dados para auxiliar os especialistas de uma determinada área a atualizar suas bases de conhecimento na busca de alguma vantagem competitiva.

Atualmente, com o desenvolvimento tecnológico, o aumento da produção de dados aumentou, e sua análise e coleta tornou-se fonte de informação para as organizações. Onde através do manejo de sua técnica será possível lançar mão, desse instrumento de estratégia para com isso melhorar seu desempenho.

Valentim (ano, p.18) diz que o Data mining “descobre de forma automática ou semi-automática, a informação que está imersa em uma grande quantidade de dados armazenados em bancos de dados”.

Na unidade de informação está técnica, facilitaria e muito o processo de tomada de decisões. Como por exemplo, no setor de referência de uma biblioteca, onde há uma produção significativa de dados. São dados sobre empréstimos, consultas, usuários, enfim, o data mining, como já explicado, possibilitaria essa extração e conseqüentemente seriam transformados em informação para gerar conhecimento, e assim poder embasar a tomada de decisões do gestor dessa unidade de informação.

6.7 Data warehousing

As organizações, visando sobreviverem nesse cenário de competição, e buscando melhorarem os seus produtos e serviços para que seus clientes fiquem satisfeitos, o que lhes proporcionaria vantagem competitiva, necessitam de informações confiáveis.

Contudo as informações além dessa confiabilidade, precisam chegar ao tomador de decisões da organização de forma rápida, segura, pois o tempo é algo

que pode contar a favor ou não da empresa. Deste modo o método de Data Warehousing, pode lhes conferir, essas tão desejadas qualidades.

Nóbrega (2001, p. 286) define o Data Warehousing como sendo “uma nova abordagem tecnológica para resolver a questão do fornecimento de informações fundamentais a tomada de decisão da organização”.

Possui as seguintes etapas: Construção do modelo multidimensional de informações, que se ocupa da representação da informação para o consumidor. A etapa seguinte é a de Implementação dos componentes de software que compõe o processo de extração, transformação e carga. A terceira e última é a de Implantação da solução desenvolvida.

Nesse sentido, esse método, que foi criado por William Inmom, tem por objetivo o fornecimento de informações de forma confiável, ágil, flexível, integradas, isso pois, a tomada de decisão precisa dessa instantaneidade, mas de forma segura (Nóbrega, 2001).

Um exemplo dessa técnica em unidade de informação, seria o serviço de disseminação seletiva da informação (DSI), onde determinado grupo de informação é destinada a um tipo ou grupo de usuário específico, nesse caso o data warehousing sendo uma técnica que possibilita acesso a informação de forma ágil e maior segurança na tomada de decisão, seria importante no processo de DSI, já que o usuário procura por esse acesso de informação instantânea, e o responsável na biblioteca pelo serviço de DSI, precisa de informações confiáveis sobre seu usuário, para que possa disponibilizar a informação que ele necessita.

Enfim, o último ponto que merece destaque, com base nos dados coletados são os benefícios da IC para uma organização, o que para uma biblioteca repercutiria na melhoria dos seus produtos e serviços e processo gerencial.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações, independentemente de suas características possuem concorrentes, estão em um mercado que lhes exige sempre o melhor, no qual qualquer falha ou desatenção, lhes implicará o fracasso e conseqüentemente a soberania de seus concorrentes. Desta forma o monitoramento do ambiente que se compete, assim como do ambiente interno da organização, merece total atenção. Com isso, ferramentas de estratégias foram surgindo, possibilitando aos gestores das organizações tomarem decisões seguras.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a análise da potencialidade de aplicação da inteligência competitiva em bibliotecas. Observou-se que com a grande quantidade de informação e suas novas demandas, surgiram e multiplicou-se as formas de acesso à informação, o que facilitou e agilizou a posse desta pelos usuários, que buscam imediatismo na hora de suprir suas necessidades informacionais.

Deste modo, sejam as bibliotecas, universitárias, públicas, especializadas, privadas, entre outras, estão inseridas nessa atmosfera competitiva, tendo que se adaptar a esse novo cenário, onde diversos fatores, sejam externos ou internos podem impacta-las, na qual a inovação e melhoria de seus produtos, assim como do seu processo gerencial, lhe permitirá vantagem competitiva, para que assim possa sobreviver e continuar exercendo sua finalidade

A pesquisa bibliográfica foi a metodologia adotada para a consecução do estudo, em que as fontes consultadas variam desde bases confiáveis e bem conceituadas no meio científico, o que em uma pesquisa desse caráter é fundamental para a credibilidade do trabalho, até fontes também significantes, como os repositórios e periódicos na integra.

No levantamento das literaturas nessas fontes, encontrou-se um significativo número de materiais sobre inteligência competitiva, principalmente nos periódicos da área de biblioteconomia, o que mostra que a produção científica sobre o assunto está tendo um maior foco, e que sua abordagem está sendo considerada relevante nesse meio. E em relação a IC relacionada a bibliotecas, apesar de não ter sido encontrado tantas literaturas abordando o tema, é importante ressaltar que já se começou a se discutir sobre ele, logo infere-se a importância dos profissionais da informação, principalmente de biblioteconomia, enveredarem por essa linha de

pesquisa, contribuindo assim para a produção científica na nossa área, e conseqüentemente para a ampliação do estudo nessa temática, o que avaliado durante a realização do presente estudo, é de fato importante ser discutido.

A partir da pesquisa realizada, pode-se verificar que a Inteligência competitiva, pode beneficiar muito o processo gerencial das bibliotecas, podendo ser aplicada em várias áreas da unidade de informação, seja este o serviço de referência, no desenvolvimento de seus produtos e serviços, no estudo de usuário, no seu capital humano, etc.

E as técnicas e métodos da inteligência competitiva, abordadas no estudo, são formas de as bibliotecas inserirem no seu dia-a-dia, e principalmente durante o planejamento estratégico da unidade da informação, mecanismos de avaliação e monitoramento, para que o gestor possa embasar suas tomadas de decisões, a partir de informações confiáveis, que passaram por um processo de filtragem em que apenas as informações relevantes para a organização foram selecionadas.

Sem dúvidas, a inteligência competitiva usada como processo da gestão estratégica da unidade de informação, traria inúmeros benefícios a organização, sejam eles, a melhoria na qualidade do atendimento, onde por meio da Análise Swot e Fatores Críticos de Sucesso, se verificaria os pontos deficientes a serem corrigidos e os fortes a serem mantidos e melhorados.

A motivação do capital humano é outro benefício. Profissionais que tem seu trabalho reconhecido e tidos como modelos de qualidade, tem um desempenho melhor nas organizações, tornam-se mais produtivos, e a técnica de Balanced Scorecard, tem grande aplicação quando se trata de medidas de desempenho.

Outro ponto benéfico, é a recuperação e disseminação da informação, seja para tomada de decisão ou para difundir determinada informação a um grupo ou usuário específico de forma ágil, em que as técnicas de Data Mining e Data Warehousing, teriam uma significativa utilização.

Por fim, outro exemplo, de onde essas técnicas de IC, podem ser adotadas, e conseqüentemente trazendo benefícios a organização, é no momento da aquisição de obras, equipamentos, em que as Cinco Forças de Porter ou o Benchmarking, seriam instrumentos que auxiliariam o gestor da unidade de informação, a criar estratégias, e vir a fazer suas escolhas com segurança.

Conforme foi analisado nas literaturas pertinentes ao trabalho, verificou-se que a potencialidade de aplicar a IC nas bibliotecas é real, traz benefícios para a biblioteca, e é importante, pois como já inferido, a organização mesmo que pequena, tem concorrentes, no caso das bibliotecas, elas podem não concorrer entre si, mas competem como instituição fornecedora de informação.

E com base nos autores citados nesse trabalho, conclui-se que a inteligência competitiva, tem um grande potencial de aplicabilidade em bibliotecas, mas é claro que o conhecimento do tipo de biblioteca e o ambiente a qual está condicionado, são relevantes na hora de aplicá-la.

Logo, o tema abordado no estudo, torna-se necessário, a partir do momento que essa temática passa a ganhar mais notoriedade, principalmente na área da biblioteconomia e ciência da informação, em que notou-se uma crescente produção do tema, sendo apresentado a comunidade científica por meio de eventos, publicações em periódicos, congressos entre outros.

Por fim, o presente Trabalho de Conclusão de Curso, destina-se a todos aqueles, que possuam interesse na temática, sejam da Biblioteconomia ou áreas afins, que busquem agregar mais conhecimento ou queiram tomar o estudo como meio de consulta.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R.M. do et al. Base de referência para o mapeamento de competências em inteligência competitiva. In: Marcial, E. (org.). **Prêmio de inovação em inteligência competitiva**. (2004); Brasília: ABRAIC, 215 p.; p. 69-97, 2004.

ARAÚJO, Eliany Alvarenga; OLIVEIRA, Marlene de. A produção de conhecimentos e a origem das bibliotecas. In: OLIVEIRA, Marlene de. **Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte: UFMG, 143 p., 2005. Livro

ARAÚJO, Paula Carina de. **Contribuições da gestão da informação para o subprocesso de coleta do processo de inteligência competitiva nas empresas prestadoras desse serviço no sul do Brasil**. 2001, 117 f. Dissertação (Mestre)-Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2001. Disponível em: <<http://www.acervodigital.ufpr.br/handle/1884/30894>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PROFISSIONAIS INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **O que é inteligência competitiva**, 2001. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep. **Ciência Informação**, Brasília, v. 29, n.2, p. 200-214, maio/ago. 1999. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/index.php/article/view/0000000937/63bd3a225024bc8b6a164bd3ceb99d53>>. Acesso em: 31 out. 2016.

BUENO, Silvana Beatriz. Qualidade em unidades de informação e resolução de problemas. **Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 10, n.1, p. 131-145, jan./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.revistaacbsc.org.br/racb/article/downloads/419/532>>. Acesso em: 31 out. 2016.

CARDOSO JÚNIOR, W. F. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) -Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003. Disponível em: <<https://www.repositorio.ufsc.br/handle/123456789/86362>>. Acesso em: 31 out. 2016.

_____. **Inteligência empresarial estratégica: método de implementação de inteligência competitiva em organizações**. Tubarão: UNISUL, 2005.

CARIBE, Rita de Cássia do Vale. BalancedScoreCard: sua aplicação na identificação de necessidades de informação de usuários. **Revista Ibero americana de Ciência da Informação**. Brasília, v.9, n. 2, p. 406-420, jul./ dez. 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.unb.br/index.php/RIC/article/download/17899/13701>>. Acesso em: 01 jan. 2017

CASTRO, Luciana de Souza. **Inteligência competitiva x bibliotecário**: as novas demandas nas unidades de informação. Rio de Janeiro, 2004.

CANONGIA, Claudia et al. Foresight, Inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumento para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n.2, p. 231-238, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a09v11n2.pdf>>. Acesso em: 14 de out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 11 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO et al. Ensino e pesquisa no campo da inteligência competitiva no Brasil e na cooperação franco-brasileira. **Revista Hispana de La Inteligencia Competitiva - Puzzle**. Espanha, v. 6, n. 23, p. 12 – 19, ago./out. 2006. Disponível em: <<http://www.miniera.es/revista>>. Acesso em: 31 out. 2016.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistema e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. 8 reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, c2015. xvi, 637 p.

DISHMAN, P. L.; CALOF, J. L. Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. **European Journal of Marketing**, USA, v. 42, n. 7/8, p. 766-785, 2008.

FULD, L.M. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 235 p., 2007.

FUMEC, Frederico Vidigal; FUMEC, Fabricio Ziviani. Inteligência competitiva: histórico, evolução e metodologias organizacionais sob a ótica da ciência da informação. ENANCIB, 16., 2015, João Pessoa: 2015. **Anais eletrônicos...** João Pessoa: [s.n], 2015. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/viewFile/2731/1079>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 206 p., 1987.

GILAD, Benjamin. A self-examining test for the corporate intelligence professional: where are you on the chart? **Competitive Intelligence Review**, New York, v. 3, n. 1, p. 2-6, 1992. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/\(ISSN\)1520-6386](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/(ISSN)1520-6386)>. Acesso em: 12 nov. 2016.

GOMES, E; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 120 p., 2001.

_____. **Inteligência Competitiva no Brasil: uma realidade corporativa**. **Revista Hispana de La Inteligencia Competitiva - Puzzle**. Espanha, v. 6, n. 23, p. 5 – 10, ago./out. 2006. Disponível em: <<http://www.miniera.es/revista>>. Acesso em: 31 out. 2016.

GORIA, Stéphane. Knowledge management et intelligence économique: deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires. **Information Sciences for Decision Making - Revue ISDM**, [S. l], n. 27, p. 1-16, 2006. Disponível em: <http://lepont.univtln.fr/isdm/PDF/isdm5/isdm5a30_defaria.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2016.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para a identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, J.E; MILLER, S. H. (Eds.). **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 371 p.; p. 274-291, 2002.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 88 p., 2010. Disponível em: <<http://www.pgcl.uenf.br/2016/download/LivrodeMetodologiadaPesquisa2010.pdf>>. Acesso em: 24 dez. 2016.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.

MARCIAL, Elaine Coutinho. **Aspectos fundamentais da inteligência competitiva e a ciência da informação**. 2013. 252 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília. Brasília-DF: 2013. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/15207>>. Acesso em: 31 out. 2016.

MARCEAU, S.; SWAKA, K. Desenvolvimento de um programa de IC de classe mundial em telecomunicações. In: PRESCOTT, J.E; MILLER, S. H. (Eds.). **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 371 p.; p. 176-197, 2002.

MC GEE, James V., PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Redação científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS, José Fonseca. Abraic e a profissão de analista de inteligência competitiva no Brasil. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 244-249, jul./set. 2011. Entrevista concedida a revista. Disponível em: <<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br>>. Acesso em: 15 set. 2016.

MENDES, Andrea; MARCIAL, Elaine; FERNANDES, Fernando. **Fundamentos da inteligência competitiva**. Brasília: Thesaurus Editora, v.1, 2010. (Coleção Inteligência Competitiva).

MENEZES, Estera Muszkat. Inteligência competitiva: uma revisão de literatura. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 103-110, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/7486>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

MILLER, J.P. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. In: MILLER, J.P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 293 p.; p. 31- 44, 2002.

MIRANDA, Roberta Campus da Rocha. Balanced Scorecard. In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. Parte II.

NÓBREGA, Rosângela Gomes da. Data Warehousing. In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. Parte II.

PINTO, Maria Carolina; ARAÚJO, Paula Carina de. Atuação do bibliotecário como profissional de inteligência competitiva: caso knowtec. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.14, n.1, p.119-131, jan./jun., 2009. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/447>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

PONTES, Leandro Cangussú Reis. **Análise da estratégia do setor supermercadista do estado do Pará**: uma aplicação do modelo de cinco forças competitivas de Michael Porter. 2009, 138 f. Dissertação (Mestre em Economia) - Universidade Federal do Pará, Belém-PA, 2009. Disponível em: <<http://www.ppgeconomia.ufpa.br/documentos/DissertacaoLeandroCangussu-Cap2.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

PRESCOTT, J.E.; GIBBONS, P.T. The evolution of competitive intelligence. **International Review of Strategic Management**. v.6, n.1, p.71-90, 1995.

QUINTAL, Igor Rezende. **Potencial para Inteligência competitiva em Bibliotecas de Instituições de Ensino Privado**: um estudo... 2014, 163. Dissertação (mestre em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais, 2014. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-9ZKK67>>. acesso em: 24 nov. 2016.

SHARP, S. **Competitive intelligence advantage**. Hoboken: Wiley, 2009.

SILVA, Andrea Aparecida. Inteligência competitiva: uma proposta de consultoria em biblioteca universitária. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.7, n.1, p. 49-64, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/9040>>. Acesso em: 25 Jun. 2016.

SILVEIRA, Henrique. Swot. In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. Parte II.

STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STONER, James A. F; FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5 ed. [Reimp.]. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. Fatores críticos de sucesso. In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. Parte II.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/index.php/article/view/0000000937/63bd3a225024bc8b6a164bd3ceb99d53>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

TYSON, Kirk W.M. **The complete guide to competitive intelligence**: gathering, analyzing and using competitive intelligence. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. O processo de inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n.4, p.1-13, ago. 2002. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/01/pdf_f589d25523_0007468.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2016.

_____ et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, jun. 2003. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/01/pdf_f589d25523_0007468.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2016.

_____. Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta? In: **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, cap. 3, p. 47-67, 2014.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Desenvolvimento de coleções**. São Paulo: Polis, 96 p., 1989.

VIEIRA, Bruna Marques. A gestão de unidades de informação dos bibliotecários da Universidade Federal do Rio Grande- FURG. In: CONGRESSO BRASILEIRO BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., 2013, Florianópolis. **Anais eletrônicos**... Florianópolis: FEBAB, 2013, p. 1-12. Disponível em: <<https://www.portal.febab.org.br/anais/article/download/1486/1487>>. Acesso em: 31 out. 2016.