

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

MODELO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UMA PROPOSTA PARA MONITORAMENTO E PROSPECÇÃO DE CLIENTES NA COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS – CEMIG

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra ¹

RESUMO

O trabalho descreve as dificuldades de se obter informações devido ao excesso de volume informacional disponível e aborda a proposição de uma atividade de inteligência competitiva para a Diretoria Comercial da Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), denominada Mapeamento de novos investimentos. Foi utilizado um modelo com 5 etapas, sendo o levantamento das necessidades de informação, coleta e tratamento das informações, análise final, disseminação e avaliação. Foi também realizada uma pesquisa descritiva com o intuito de se avaliar o serviço de inteligência fornecido à CEMIG. Para finalizar, foram apresentadas as principais conclusões e recomendações para o serviço avaliado no estudo, bem como sugestões de melhoria e estudos futuros.

Palavras-chave: Inteligência competitiva. Avaliação de fontes e serviços de informação. Qualidade da informação. Clientes livres. Monitoramento de clientes. Setor elétrico brasileiro.

¹ Doutorando em Gestão da Informação e do Conhecimento pela Universidade Federal de Minas Gerais. Pesquisador e Professor Universitário. Mestre em Gestão da Informação e do Conhecimento pela Universidade Federal de Minas Gerais e Especialista em Gestão Estratégica de Marketing. E-mail: fgcdutra@gmail.com.

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

1 INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo do setor elétrico brasileiro se tornou realidade há poucos anos, mais especificamente após a reestruturação do setor em 1996, quando o ambiente de livre concorrência passou a vigorar no país.

Nesta oportunidade os consumidores de energia foram estratificados em cativos e livres. Os clientes cativos são aqueles sujeitos à tarifa regulada da concessionária de distribuição à qual está conectado (em Minas Gerais, por exemplo, os consumidores cativos estão conectados à rede da concessionária Companhia Energética de Minas Gerais - CEMIG), enquanto os consumidores livres têm a opção de comprar energia elétrica de qualquer fornecedor, sejam empresas geradoras de energia elétrica ou empresas exclusivas de comercialização de energia elétrica².

Atualmente o mercado livre de energia elétrica responde por aproximadamente 26% do consumo brasileiro e a posição de liderança da CEMIG é constantemente ameaçada, dada a alta competitividade do mercado. E a saída para se manter entre os principais *players* do mercado é ampliar a carteira de clientes livres no restante do país. Esta atividade requer, entretanto, mecanismos de coleta, tratamento e dissiminação de informações referentes aos potenciais clientes.

A explosão informacional que caracteriza a sociedade contemporânea representa, ao mesmo tempo, oportunidades e desafios para as empresas. Ou seja, se por um lado existe uma profusão de informações sobre os mais diversos aspectos do ambiente concorrencial, por outro ela se mostra como um grave problema a ser

² Clientes livres são empresas privadas ou públicas (indústrias e empresas de serviços e comércio que compram energia para suas atividades-fim) cuja demanda é superior a 3 MW e podem estar conectadas (após o ano de 1995) em qualquer tensão. Ou seja, um cliente cuja fábrica está localizada em Belo Horizonte, poderia comprar energia de um fornecedor em Santa Catarina, por exemplo.

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

resolvido devido à grande quantidade de lixo informacional e falta de padronização (CENDÓN, 2000). Essa situação, comum em diversos contextos organizacionais, afeta também o processo de inteligência de mercado da Diretoria Comercial da CEMIG - DCM. De fato, devido ao extenso volume informacional disponível para consulta (e muitas vezes de confiabilidade questionável), especialmente por meio da internet, o processo de recuperação das informações sobre os clientes do mercado livre de energia torna-se moroso e complexo.

A necessidade de se obter informações confiáveis e em tempo hábil, para o processo de prospecção de mercado da DCM, nos coloca diante dos seguintes questionamentos: Quais as necessidades de informação dos tomadores de decisão? Quais são as fontes utilizadas para monitoramento de clientes corporativos no setor elétrico brasileiro? Como essas fontes podem ser avaliadas do ponto de vista da qualidade? Qual a opinião dos usuários da CEMIG a respeito do serviço de informação recebido?

Para responder às questões acima foi elaborado um modelo de inteligência competitiva para a Diretoria Comercial da CEMIG, utilizando-se como base o modelo de Gomes e Braga (2001).

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para Tarapanoff (2004), a inteligência competitiva é o conjunto de ações coordenadas (obtidas legalmente) de busca, tratamento, distribuição e proteção de informação útil aos atores econômicos. É o processo que permite o aumento da competitividade da organização no mercado por meio de um entendimento maior e ético dos competidores e do ambiente competitivo. Foi desenvolvida principalmente nas

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

décadas de 70 e 80, sendo sido nomeada em seus primórdios de inteligência econômica e inteligência de negócios.

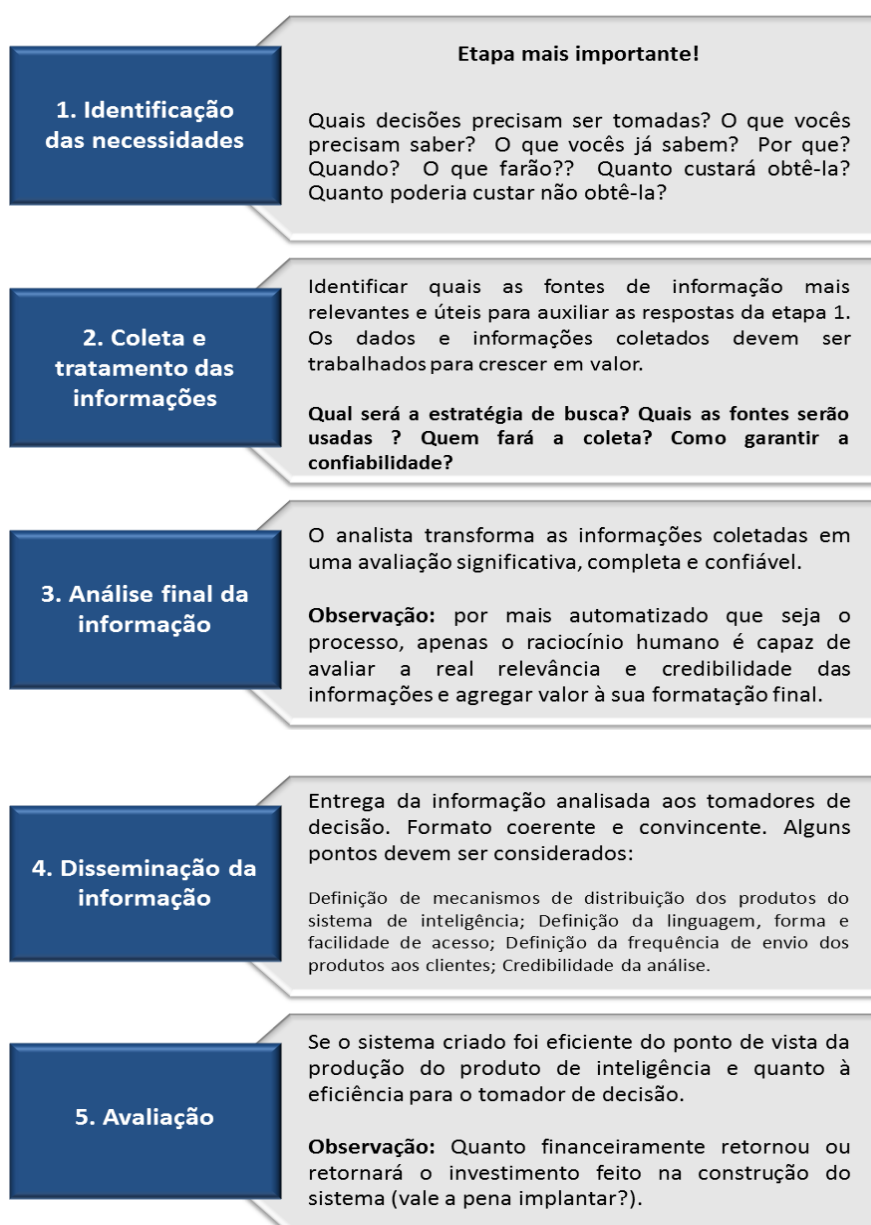
Segundo Passos (2015), é o processo legal e ético de se fazer coleta e análise de informações (públicas ou publicáveis) sobre os concorrentes e as indústrias em que operam, a fim de ajudar uma empresa a tomar decisões melhores e a alcançar seus objetivos.

2.1 ETAPAS DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Com base nos estudos propostos por Gomes e Braga (2001), o autor adaptou o seguinte modelo de IC, composto de cinco etapas.

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

Quadro 1 – Modelo de Inteligência Competitiva



Fonte: O autor (Adaptado de Gomes e Braga, 2001).

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

2.2 FONTES DE INFORMAÇÃO

Para alguns autores, fonte é causa, origem, princípio, texto original de uma obra. Para Ferreira (1988), fonte significa aquilo que origina ou produz, origem, procedência, proveniência. Dessa forma, o Guia BVS (2003) conceitua fonte de informação como qualquer recurso que responda uma demanda por parte dos usuários, incluindo produtos e serviços de informação, pessoas ou rede de pessoas e programas de computador.

Para Cunha (2001), o conceito de fonte de informação é muito amplo, pois pode abranger manuscritos e publicações impressas, além de objetos, como amostras minerais, obras de arte ou peças manuscritas. Há uma enorme variedade de material informacional com funções diferenciadas e em diferentes suportes de armazenagem.

2.3 CLASSIFICAÇÃO DAS FONTES DE INFORMAÇÃO

Aguilar (1967) é um dos precursores na realização de estudos voltados às fontes de informação e do monitoramento do ambiente organizacional. Segundo esse autor, as informações necessárias às organizações para um adequado monitoramento do seu ambiente de negócios são sempre informações externas e quase sempre oriundas de fontes externas. Mas, ao estudar o comportamento individual dos gerentes, administradores e demais níveis organizacionais, Aguilar (1967) constatou que estas informações externas podem ser buscadas tanto em fontes externas quanto internas. O autor ainda distingue as fontes de informação em fontes pessoais e fontes impessoais. Enquanto as fontes pessoais são aquelas em que o gerente ou administrador faz uso da comunicação face-a-face para buscar as informações de que precisa, as fontes impessoais são aquelas em que o gerente ou administrador utiliza de canais de

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

comunicação formalizados, e que não implicam interação face-a-face com o provedor da informação.

Outros autores, como Taylor (1985), Lester e Waters (1989), Auster e Choo (1994), Barbosa (2002) e Farias (2007) seguem a mesma linha de raciocínio, tendo, como base de seus modelos, critérios similares aos utilizados por Aguilar (1967). Outros autores, como Gans (1980), Degent (1986) e Lesca e Almeida (1994), desenvolveram novas perspectivas, como a classificação de fontes de informação com base nos seus fluxos, nos setores do ambiente organizacional ou conforme a segmentação geográfica.

Usando como base os estudos citados anteriormente, Dutra (2014) elaborou o seguinte modelo de classificação de fontes de informação:

Quadro 2 - Modelo de classificação de fontes de informação



Fonte: Dutra (2014).

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

2.4 ESTUDOS SOBRE CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Uma vez identificadas as fontes de dados, é preciso analisar a qualidade dessas fontes e dos dados encontrados. Essa análise, além de garantir maior segurança à tomada de decisão, possibilita a criação de listagens com fontes de dados de maior qualidade, o que gera eficácia em coletas futuras (SAMMON ET AL, 1987).

Para fundamentar o presente estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para se aprofundar o conhecimento sobre os modelos referentes à avaliação de fontes, serviços e qualidade da informação (DUTRA, 2014). Dessa forma, Arouck (2001), Tomaél et al (2000), De Sordi (2008), Choo (1998), Barbosa (2002) e Costa e Alturas (2007) serviram de subsídio para o autor propor um modelo de classificação de fontes e serviços de informação (Quadro 3).

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

QUADRO 3 - Critérios de avaliação de fontes e serviços de informação

ORIGEM	<p>Interna: Pessoal ou Documental (meio eletrônico ou impresso) Externa: Pessoal ou Documental (meio eletrônico ou impresso) Eventos: Seminários, palestras, cursos</p>	CO
FREQÜÊNCIA	Diária, semanal, quinzenal, mensal	CO e CAU
ACESSO	Pública, reservada, confidencial	CO
ABRANGÊNCIA	Quanto Estados a fonte aborda? Foco em uma determinada região do país (NE, SE, S, N, CO)?	CO
REGIME JURÍDICO	Empresa privada ou governamental	CO
CUSTO	Paga ou gratuita	CO
FORMATO DE APRESENTAÇÃO	Impresso, e-mail/newsletter, apresentação presencial	CAU
RELEVÂNCIA	<p>Consegue encontrar todos os dados desejados? Critério de valoração: <i>atende plenamente, atende parcialmente, não atende</i></p> <p>Facilidade de explorar o documento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantidade de cliques desde o acesso à fonte até a informação (recomendável três ou menos) ▪ Coluna própria que contenha a informação desejada ▪ Disponibilidade de recursos de pesquisa na fonte: função de busca, lógica booleana, índice ▪ Recursos auxiliares à pesquisa: tesouros, listas, glossários, mapa do site/fonte <p>Critério de valoração: <i>O: ótimo, S: satisfatório, R: regular, I: insatisfatório</i></p>	CO e CAU
FACILIDADE DE USO	<p>Facilidade de explorar o documento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autor ou organização que disponibiliza a informação é idôneo e reconhecido em sua área de atuação? ▪ Apresenta muitas correções? ▪ Contraditória com outras fontes? ▪ A informação é gerada/atualizada nos intervalos de tempo considerados adequados pelo público-alvo? <p>Critério de valoração: <i>NC: não confiável, PC: pouco confiável, C: confiável, EC: extremamente confiável</i></p>	CO e CAU
CONFIABILIDADE	<p>Legibilidade: nitidez, tamanho da letra/imagem, cor, animação das imagens</p> <p>Estética da página: disposição da informação, levando em conta o equilíbrio entre a utilização de imagens e texto e preocupação com a uniformidade da formatação</p> <p>O design do menu seja estruturado para facilitar a busca da informação</p> <p>Critério de valoração: <i>O: ótimo, S: satisfatório, R: regular, I: insatisfatório</i></p>	CO e CAU
LAYOUT	<p>CO - Critérios observáveis: critérios que podem ser facilmente identificados pelos produtores da informação no momento de se classificar as fontes de informação consultadas</p> <p>CAU - Critérios avaliados pelo usuário: critérios que podem ser avaliados pelos usuários da informação no momento de se aferir a qualidade dos resultados gerados pelas fontes</p>	CO e CAU

Fonte: Dutra (2014).

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

3 UMA PROPOSTA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA MONITORAMENTO E PROSPECÇÃO DE CLIENTES NO SETOR ELÉTRICO

Dada a alta competitividade do setor elétrico brasileiro, acentuada com a entrada de novos *players* (empresas espanholas, portuguesas, francesas e chinesas), percebeu-se a necessidade, por parte da Diretoria Comercial da Cemig, de se ampliar a carteira de clientes livres.

A solução proposta pelo autor foi a coleta de informações sobre novos investimentos ou expansões de fábricas já existentes no país, que servirão de subsídio para uma abordagem comercial por parte das gerências de relacionamento com clientes corporativos.

A atividade de coleta teve início em 2012, porém enfrentou vários problemas, como o excesso de fontes disponíveis para consulta, a confiabilidade das fontes utilizadas, a falta de estruturação no momento da coleta e a falta de interação com os tomadores de decisão.

Dessa forma, com base no modelo de inteligência competitiva explicitado pelo autor no Quadro 1, foi proposto no ano de 2013 um serviço de inteligência competitiva para a Diretoria Comercial da CEMIG, denominado ‘Mapeamento de novos investimentos’.

3.1 Necessidade de informação

Inicialmente foi realizada uma pesquisa descritiva com o propósito de levantar as necessidades de informação do serviço de inteligência competitiva e também conhecer o perfil dos potenciais usuários. A coleta de dados ocorreu no período de

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

23/11/2013 a 23/12/2013 e teve como público os integrantes da Diretoria Comercial da Cemig (Diretor, Superintendentes e Gerentes e Agentes de relacionamento).

O universo da pesquisa compreendeu 46 respondentes, sendo 39 agentes de relacionamento, cinco gerentes e dois superintendentes. Foram respondidos 37 questionários, caracterizando uma taxa de retorno de 80%. Os resultados obtidos são apresentados a seguir:

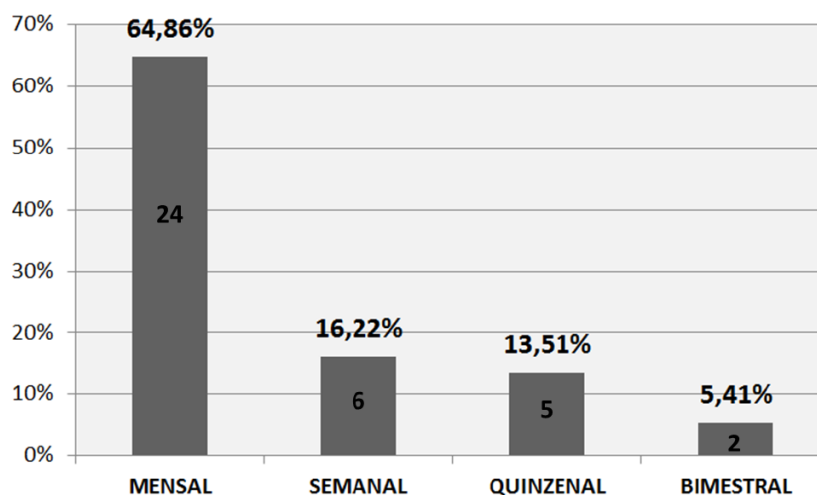
Quadro 4 - Perfil dos colaboradores da Diretoria Comercial

FORMAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Engenheiro	21	56,76
Administrador	7	18,92
Técnico	9	24,32
IDADE	FREQUÊNCIA	%
28-35 anos	3	8,11
36-40 anos	10	27,03
41-45 anos	10	27,03
46-50 anos	10	27,03
51-55 anos	4	10,81
TEMPO TRABALHADO	FREQUÊNCIA	%
05-10 anos	2	5,41
11-15 anos	5	13,51
16-20 anos	2	5,41
21-25 anos	10	27,03
26-30 anos	17	45,95
31-35 anos	1	2,7
CARGO	FREQUÊNCIA	%
Agente relacionamento	33	89,19
Gerente	3	8,11
Superintendente	1	2,7
GERÊNCIA DE ATUAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
RL/IB	5	13,51
RL/EI	3	8,11
RL/IT	3	8,11
RL/AG	6	16,22
MI/CC	8	21,62
MI/PC	4	10,81
MI/GC	8	21,62

Fonte: O autor.

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

Quadro 5 - Frequência para recebimento do serviço



Fonte: O autor.

Formato de apresentação: decidir de qual maneira o leitor prefere receber o serviço de inteligência. A maioria dos respondentes (89,89%) optou por receber o documento por e-mail, enquanto os demais preferem que seja apresentado nas reuniões de Bom Dia (é uma reunião diária realizada com todo o corpo gerencial da Diretoria Comercial da CEMIG).

Os resultados da pesquisa indicaram que as informações almejadas para a prospecção de novos clientes eram:

- Nome da empresa
- Quantidade produzida
- Objeto produzido
- Data de inauguração
- Valor investido
- Município

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

3.2 Coleta de informação

Com o intuito de identificar as fontes existentes para coleta de informação relativa aos clientes potenciais do mercado livre, foi realizada inicialmente uma pesquisa exploratória. Esse processo foi feito em duas etapas:

Etapa 1: pesquisa nos sites dos principais jornais privados do Brasil, dos sites de Governo Estaduais, das Secretarias de Desenvolvimento Econômico e de agências de notícias. Pela facilidade de acesso e de consulta a vários veículos concomitantemente, optou-se pelo levantamento das informações nos websites dos veículos mencionados anteriormente, excluindo-se, dessa forma, os meios impressos. A coleta totalizou 331 fontes de informação. Com o intuito de reduzir o número de fontes de consulta e deter aquelas com melhores resultados de recuperação de informação, foram executados dois filtros, detalhados a seguir:

1. Busca de mídias/fontes que possuíssem uma coluna destinada à divulgação de novos investimentos. Foram encontradas diversas nomenclaturas, porém com o mesmo propósito. Podem ser citadas, como exemplo, as colunas sobre economia, negócios, empresas, indústrias e desenvolvimento;
2. O segundo filtro levou em consideração os dados desejados pelos usuários do serviço de IC (Definidos na etapa 1 - necessidade de informação). Foram selecionadas, dessa forma, as fontes/sites que apresentaram em suas notícias o melhor resultado de recuperação da informação baseado nos itens levantados na etapa de levantamento da necessidade de informação.

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

Etapa 2: após o término dessa primeira triagem, chegou-se a um elenco de 88 fontes. Essas fontes foram avaliadas pelos produtores da informação segundo os critérios apresentados no Quadro 3.

3.3 Análise final da informação

Em posse das informações, as mesmas são agrupadas em um banco, analisadas, relacionadas e, dessa forma, é calculada a estimativa de energia que cada cliente potencial/empreendimento irá consumir. Dessa forma, a área responsável pela prospecção terá mais subsídios para iniciar uma conversa com os potenciais consumidores livres.

3.4 Disseminação da informação

O banco descrito na etapa anterior se transforma em um relatório que será disseminado aos usuários da DCM. Com base nos resultados apontados na pesquisa descritiva, optou-se por estruturar a etapa de disseminação da seguinte maneira:

Envio mensal, em meio eletrônico, aos gerentes, superintendentes e diretor da DCM, além de empresas parceiras e subsidiárias da Cemig, como o Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais – INDI e a Efficientia, respectivamente.

3.5 Avaliação

Nesta etapa a empresa irá veriguar se o serviço trouxe retorno, ou seja, se os ganhos superaram os gastos e quais aspectos do processo podem ser otimizados. Dessa forma, foram traçados comparativos entre os investimentos captados pelo serviço de inteligência e os que de fato se tornaram clientes da Cemig e quais os custos de manutenção incorridos na atividade versus o retorno financeiro. Por questões estratégicas e de sigilo os valores não podem ser informados, mas é possível informar

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

que a viabilidade se comprova, visto que a atividade é um investimento anual de milhares de reais com potencial de retorno de milhões de reais.

3.5.1 Avaliação do serviço de inteligência

Além da pesquisa inicial para levantar as necessidades de informação e perfil dos usuários foi realizada uma pesquisa descritiva com o propósito de avaliar o serviço de informação prestado aos usuários da Diretoria Comercial da CEMIG e número de investimentos mapeados. Dessa forma, foram aplicados questionários eletrônicos aos empregados da Diretoria Comercial da CEMIG que utilizam o serviço de informação denominado ‘Mapeamento de Novos Investimentos’. Foram avaliados critérios como relevância, confiabilidade, *layout* e também as preferências de fontes para consulta de informações sobre clientes e setores de atuação. Assim como na pesquisa inicial, o universo desta segunda etapa da pesquisa também compreendeu 37 questionários respondidos. Os resultados obtidos são apresentados de acordo com as categorias a seguir:

- **Relevância:** a propósito da relevância, os resultados revelaram que quase 97% dos usuários respondentes consideram as informações apresentadas pelo relatório no mínimo muito importantes. Ou seja, 57,58% consideraram as informações importantes, 39,39% muito importantes e 3,03% pouco importantes.
- **Confiabilidade:** com base nas quatro opções contidas no questionário (não confiável, pouco confiável, confiável e extremamente confiável), 87,88% dos entrevistados consideram o relatório confiável, enquanto 12,12% o consideram extremamente confiável.
- **Layout:** foi avaliado conforme o quadro 6. É possível perceber, com base nos resultados acima, que 60% dos respondentes julgam o serviço como excelente/muito bom. Por outro lado, um terço dos usuários considera o serviço

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

bom. Esta posição intermediária da tabela é delicada e exige de atenção. Uma ação de *feedback* para este grupo é fundamental para levantar pontos de melhoria.

Quadro 6 – Avaliação do *layout* do serviço de inteligência

CRITÉRIOS	LAYOUT											
	Excelente		Muito bom		Bom		Regular		Ruim		TOTAL	
	<i>f_i</i>	%	<i>f_i</i>	%	<i>f_i</i>	%	<i>f_i</i>	%	<i>f_i</i>	%	<i>f_i</i>	%
Estética: imagens, formato e design do informativo	5	13,51%	20	54,05%	11	29,73%	1	2,70%	–	–	37	100
Facilidade de uso: disposição da informação e facilidade de busca	6	16,22%	19	51,35%	11	29,73%	1	2,70%	–	–	37	100
Legibilidade: nitidez, tamanho da letra e cores utilizadas	5	13,51%	18	48,65%	12	32,43%	2	5,41%	–	–	37	100

Fonte: O autor

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo relatado visou à elaboração de um serviço de inteligência competitiva para a Diretoria Comercial da CEMIG. Foram descritas as etapas utilizadas no processo – modelo de Gomes e Braga (2001) - e os critérios utilizados para busca e avaliação das fontes de informação – modelos e metodologia de Dutra (2014).

Como resultados práticos da atividade, espera-se contribuir com uma economia de tempo na busca, aumento da assertividade na escolha de fontes de informação e, conseqüentemente, maior efetividade na prospecção de clientes para a carteira da CEMIG.

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

No estudo realizado na CEMIG constatou-se, após uma criteriosa triagem, a existência de 88 fontes para mapeamento de novos investimentos no país. Estas fontes selecionadas foram classificadas de acordo com o seu custo, abrangência, origem, acesso, confiabilidade, frequência de uso, relevância, regime jurídico, *layout* e facilidade de uso.

A pesquisa realizada com os colaboradores da Diretoria Comercial da CEMIG permite algumas reflexões, como a confirmação da importância e aceitação do relatório por parte dos usuários. Como sugestões no sentido de ampliar o nível de avaliações positivas nos critérios avaliados, sugere-se ações proativas, tais como a realização de reuniões de *feedback* e questionamentos aos respondentes da pesquisa para levantar pontos de melhoria. Essas reuniões podem também contribuir para se compreender o porquê de determinadas respostas do questionário.

A experiência do autor, há nove anos no setor estudado, executando diariamente a atividade de monitoramento de clientes, contribuiu para a percepção de alguns aspectos que podem ser aprimorados no atual processo. Podem ser citados como aspectos negativos a execução manual e morosa das atividades de coleta de informações sobre investimentos e do trabalho de estimativa de consumo de energia dos clientes potenciais. Essas atividades são realizadas sem o auxílio de qualquer sistema de informação, o que pode comprometer o tempo hábil para tomada de decisão.

Uma sugestão para pesquisas futuras no campo da ciência da informação é o estudo das melhores ferramentas e metodologias para automatização das atividades mencionadas no artigo, de forma que sejam acrescentadas novas funcionalidades, tais como um módulo de geoprocessamento para otimizar as análises visuais e gráficas por parte dos tomadores de decisão.

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

ABSTRACT

COMPETITIVE INTELLIGENCE MODEL: A PROPOSAL FOR MONITORING AND PROSPECTING CUSTOMERS IN THE ENERGY COMPANY OF MINAS GERAIS – CEMIG

The paper describes the difficulties of obtaining information due informational volume excess available and proposes a competitive intelligence activity for the Commercial Director of Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG). A five stage model was used, known as the survey of information needs, information collection and processing, final analysis, dissemination and evaluation. It was also done a descriptive research in order to evaluate the intelligence service provided to CEMIG. Finally, the main conclusions and recommendations were presented to the service evaluated in the study, as well as suggestions for improvement and future studies.

Keywords: Competitive intelligence. Information sources and services valuation. Information quality. Free clients. Clients scanning. Brazilian power market.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Francis J. **Scanning the business environment**. New York, NY: Macmillan, 1967.

AROUCK, Osmar. Avaliação de sistemas de informação: revisão da literatura. **Transinformação**, v. 13, n. 1, jan./jun. p. 7-21, 2001.

AUSTER, Ethel e CHOO, Chun Wei. How senior managers acquire and use information in environmental scanning. **Information Processing & Management**. v. 30, n. 5, p. 607-618, 1994.

BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Datagrama Zero**, v. 3 n. 6, dezembro de 2002.

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

CENDÓN, Beatriz V. A Internet. In CAMPELLO, B. S., CENDÓN, B. V, KREMER, S. M. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2000. p. 275-300.

COSTA, Catarina; ALTURAS, Bráulio. Critérios para a avaliação da qualidade dos recursos e da informação. Disponível na internet. 2007. Disponível em:<http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1168/1/Paper_IADIS2007.pdf> Acesso em: 15 jan. 2013.

CUNHA, Murilo Bastos da. **Para saber mais: fontes de informação em ciência e tecnologia**. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2001.

DE SORDI, José Osvaldo. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DEGENT, R. J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 26, n. 1, p. 77-83, 1986.

DUTRA, Frederico Giffoni de Carvalho; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Serviços de informação e monitoramento de clientes no setor elétrico. IN: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ENANCIB, 2014, Belo Horizonte. GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento nas organizações, 2014. p. 1596-1614.

FARIAS, Gabriela Belmont; VITAL, Luciane Paula. Informação para negócios e políticas de informação. **Revista ACB: Biblioteconomia**, v. 12, n. 1, p. 87-98, jan./jun., 2007.

FONTE. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988, p.303.

GANS, H. J. **Decidind what's news**. London: Constable Communication and Society Series. 1980.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

LESCA, Humbert, ALMEIDA, Fernando C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set.1994.

LESTER, Ray, WATERS, Judith. **Environmental scanning and business strategy**. London, UK: British Library, Research and Development Department, 1989.

Operación de las fuentes de información. In: **Guia BVS 2003**. São Paulo: BIREME/OPS/OMS, 2003. p.1-10.

PASSOS, Alfredo. **O que é Inteligência Competitiva**. LinkedIn. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-intelig%C3%Aancia-competitiva-alfredo-passos?trk=mp-reader-card>>. Acesso em: 25 maio 2016.

SAMMON, W. L.; KURLAND, M. A.; SPITALNIC, R. **Business Competitor Intelligence**. EUA: John Willey & Sons, 1987.

TARAPANOFF, Kira. Inteligência social e inteligência competitiva. **Encontros Bibli Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. especial, 1º sem. 2004.

TAYLOR, R. S. Information Values in decision context. **Information Management Review**. v. 1, n. 1, p. 47-55, 1985.

TOMAÉL, M. I. et al. Fontes de informação na Internet. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA AMÉRICA LATINA, 11., Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. [CD-ROM].