

Competências requeridas ao analista de crédito bancário como profissional de inteligência

André Luiz Valença Cruz

Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, Brasília, DF, Brasil
alvcbrasil@gmail.com

Rogério Henrique Araújo Júnior

Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, Brasília, DF, Brasil
araujojr@unb.br

DOI: <https://doi.org/10.26512/rici.v11.n1.2018.8469>

Recebido/Recibido/Received: 2017-09-30

Aceitado/Aceptado/Accepted: 2017-12-05

Resumo: Discute as relações existentes entre as competências necessárias à atividade de análise de crédito bancário, com as relacionadas ao profissional de inteligência competitiva. Detalha a natureza da atividade de concessão e análise de crédito com base em comparações entre os objetivos, ações e perfil dos profissionais envolvidos. Apresenta uma caracterização da análise de crédito bancário como atividade de inteligência, e sugere novas competências aos analistas de crédito, a partir da lacuna de competências existente. Conclui que o processo de análise de crédito pode ser estudado como uma atividade de inteligência competitiva e o analista de crédito considerado como um profissional de inteligência, pois o objetivo da análise de crédito é coletar e processar informações, a fim de subsidiar o processo de tomada de decisão.

Palavras-chave: Análise de crédito; Competências profissionais; Gestão da informação; Inteligência competitiva; Processo de tomada de decisão.

Skills required of the bank credit analyst as an intelligence professional

Abstract: It discusses the relationship between the skills required for the activity of banking credit analysis and those related to the competitive intelligence professional. It details the nature of the credit granting and analysis activity based on comparisons between the objectives, actions and profile of the professionals involved. It presents a characterization of banking credit analysis as an intelligence activity and suggests new skills to credit analysts, from the existing skills gap. It concludes that the credit analysis process can be studied as a competitive intelligence activity and the credit analyst considered as an intelligence professional, since the objective of the credit analysis is to collect and process information, to subsidize the making process decision-making.

Key words: Competitive intelligence; Credit analysis; Decision making process; Information management; Professional skills.

Competencias requeridas al analista de crédito bancario como profesional de inteligencia

Resumen: Discute las relaciones existentes entre las competencias necesarias para la actividad de análisis de crédito bancario con las relacionadas al profesional de inteligencia competitiva. Añade la naturaleza de la actividad de concesión y análisis de crédito en base a comparaciones entre los objetivos, acciones y perfil de los profesionales involucrados. Presenta una caracterización del análisis de crédito bancario como actividad de inteligencia y apunta nuevas competencias a los analistas de crédito. Concluye que el proceso de análisis de crédito puede ser estudiado como una actividad de

inteligencia competitiva y el analista de crédito considerado como un profesional de inteligencia, pues el objetivo del análisis de crédito es recoger y procesar informaciones, a fin de subsidiar el proceso de toma de decisiones.

Palabras clave: Análisis de crédito; Competencias profesionales; Gestión de la información; Inteligencia competitiva; Proceso de toma de decisiones.

1 Introdução

No atual contexto global a informação está cada vez mais disponível e fácil de ser obtida. A Internet e as novas tecnologias de informação conferem um caráter hiperinformacional ao ambiente competitivo, que está cada vez mais dependente da informação. É nesse contexto mercadológico que se inserem as empresas que, na busca pela vantagem competitiva, necessitam identificar as informações valiosas que subsidiem os seus processos decisórios.

Entretanto, se por um lado o aumento da disponibilidade informacional pode ser considerado um fator positivo, por outro, o excesso de subsídios informacionais também pode tornar onerosa a identificação da informação verdadeiramente útil à tomada de decisões. Nesse contexto, as organizações passam a demandar estratégias de análise do ambiente informacional com o objetivo de identificar, coletar, organizar e disponibilizar as informações mais relevantes a cada processo específico de tomada de decisão.

É nesse contexto que se insere a Inteligência Competitiva (IC) e o profissional de inteligência, que é o especialista em fornecer aos gestores as informações necessárias a uma tomada de decisão adequada. Este profissional se faz presente em muitas organizações e, nas instituições financeiras, um dos responsáveis por esse trabalho é o analista de crédito que, apesar de não ser visto como tal, é o responsável por produzir as informações que subsidiam as decisões de crédito da instituição.

2 Inteligência Competitiva

Apesar de ser originária da Inteligência de Estado (IE), a IC difere daquela em alguns pontos. Enquanto a IE está voltada a processos investigatórios, cujo foco principal é a ação de polícia e a busca por informações muitas vezes não disponíveis por meios triviais, o objetivo da IC é a coleta de informações disponíveis, com a intenção de subsidiar a tomada de decisões organizacionais. Em outras palavras, a Inteligência de Estado está voltada às estratégias militares, de governo e de polícia, enquanto que o foco da Inteligência Competitiva é o mercado empresarial competitivo.

Nesse contexto, Tarapanoff *et al.* (2000, p. 91) definem inteligência como "a capacidade das organizações de monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam continuamente."

Coerente com essas premissas, Valentim *et al.* (2003, p. 1) definem Inteligência Competitiva como:

o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazos

Apesar de essas definições enfatizarem o monitoramento externo, o conhecimento interno também é ingrediente importante na confecção de análises de inteligência. Carvalho (2001, p. 4) salienta que "o sistema de inteligência necessita de uma base de conhecimento", portanto, o diagnóstico completo baseia-se na visão global constituída pela análise das forças internas e externas. Enquanto as informações externas são obtidas a partir do monitoramento do ambiente competitivo, os insumos internos são produzidos pelos processos e sistemas organizacionais.

Essas definições apontam para o fato de que as ações de inteligência visam a apoiar o processo decisório por meio da investigação, da análise crítica (diagnóstico) das situações de interesse e da divulgação dos resultados. Nesse sentido, Platt (1974) define sete etapas para o processo de produção de informações: levantamento geral, definição dos termos, coleta, interpretação, formulação de hipóteses, conclusões e apresentação. Miller (2002) ainda inclui, antes dessas sete fases, uma etapa em que ocorre a identificação das necessidades de informação.

Nesse sentido, apesar das diferenças conceituais citadas, a IC apresenta semelhanças com a IE no que diz respeito ao fluxo do processo, que podem ser resumidas pelas ações a seguir:

- **Definição da necessidade de informação:** com base na decisão estratégica a ser tomada, o gestor define as informações das quais necessita e repassa ao profissional de IC;
- **Definição da estratégia de coleta:** ao analisar a demanda, o analista de IC desenha a melhor estratégia para a coleta das informações solicitadas. Nesta fase o profissional define quais fontes de informação serão utilizadas e as ações necessárias para acesso;
- **Coleta de informações:** o analista coloca em prática a sua estratégia e acumula as informações coletadas;
- **Análise das informações coletadas:** após a coleta, as informações são analisadas, interpretadas e organizadas, de modo a suprir as necessidades do gestor; e
- **Confecção do relatório analítico:** se for necessário, o analista confecciona relatório formal contendo a análise das informações.

3 Fontes de Informação

A fase de coleta de informações é uma das mais importantes do processo de inteligência competitiva, pois uma coleta deficiente pode comprometer o resultado final do trabalho. Nesse sentido, a escolha das fontes de informação influi significativamente no sucesso da coleta.

Segundo Prescott e Miller (2000), na coleta de informações devem ser utilizados aplicativos que facilitem o armazenamento, a recuperação, a busca e a análise de informações obtidas por fontes públicas e não-públicas. Importante salientar que na Inteligência Competitiva as informações devem ser coletadas de modo ético e legal, ou seja, não são admitidos acessos às informações protegidas e que requeiram métodos ilegais de acesso.

Auster e Choo (1993), em estudo realizado com executivos de duas empresas canadenses, mapearam as fontes utilizadas para o monitoramento ambiental que foram sintetizadas por Barbosa (2002), conforme o quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Fontes para o monitoramento ambiental

	Pessoais	Impessoais
Externas	Clientes Concorrentes Contatos comerciais/profissionais Funcionários de órgãos governamentais	Jornais, periódicos Publicações governamentais Rádio, televisão Associações comerciais e industriais Conferências, viagens
Internas	Superiores e subordinados hierárquicos Equipe de funcionários	Memorandos e circulares internos Relatórios e estudos internos Biblioteca da organização Serviços de informação eletrônica

Fonte: Barbosa (2002), adaptado de Auster e Choo (1993).

Barbosa (2002) ampliou o estudo de Auster e Choo e pesquisou a utilização de fontes de informações por profissionais de diversos tipos de organizações, dentre elas, empresas privadas (nacionais e multinacionais) e organizações do setor público. Para tanto, baseado nos instrumentos de coleta de dados elaborados por Auster e Choo (1994), partiu de uma lista de fontes de informação que classificou, conforme a seguir, segundo os critérios mostrados no quadro 1.

- a. Fontes pessoais externas: clientes, concorrentes, funcionários públicos, parceiros e associados (fornecedores, distribuidores, banqueiros, advogados, consultores, outros empresários etc.);

- b. Fontes documentais externas: jornais e revistas, publicações governamentais, rádio e televisão, serviços externos de informação eletrônica (bases de dados *on-line*, serviços de notícias *on-line*, grupos de discussão na *web*);
- c. Outras fontes externas: associações empresariais, congressos, feiras, viagens;
- d. Fontes pessoais internas: superiores hierárquicos, colegas do mesmo nível hierárquico, subordinados hierárquicos; e
- e. Fontes documentais internas: memorandos, circulares e relatórios internos, biblioteca/centro de Informação ou documentação interno.

Deve-se observar que as fontes documentais acima podem estar registradas tanto em meio físico quanto em meio eletrônico.

Em outra análise, Sutton (1988) afirma que, o processo de inteligência é elaborado em uma série de fontes de informação, consideradas importantes por gerentes e são elas:

- I. **Fontes internas**: setores de vendas, de pesquisa mercadológica, de planejamento, de engenharia, de compras, análise de produtos concorrentes, ex-empregados de concorrentes;
- II. **Contatos diretos com o setor de negócios**: clientes, encontros, demonstrações de vendas, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes; agências de publicidade;
- III. **Informações publicadas**: periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, discursos dos gerentes, periódicos de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios, publicações governamentais;
- IV. **Outras fontes**: analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos de investimento e comerciais, anúncios.

O conhecimento das possíveis fontes de informação contribui para o sucesso da fase de coleta de informações, ao direcionar o olhar do profissional. Esta habilidade é bem visível na atividade de concessão de crédito bancário, uma vez que esse tipo de decisão está apoiado na análise detalhada de vários aspectos dos clientes.

4 A concessão de crédito

A análise e a concessão de crédito são as atividades que mais caracterizam o setor financeiro. Todas as instituições do ramo possuem uma carteira de crédito e seus produtos são os mais variados. Nesse sentido, pode-se afirmar que a análise de crédito é uma atividade corriqueira no cotidiano das ações dos bancos comerciais.

Entretanto, apesar de ser uma ação rotineira, a análise de crédito requer uma grande especialização por parte de seus profissionais. As ações que levam à concretização de um empréstimo bancário devem ser muito bem definidas desde a solicitação do cliente até a efetiva concretização do negócio com a consequente aprovação e liberação do crédito.

Dentre as atividades inerentes ao processo de concessão de crédito encontra-se a análise de crédito, que se caracteriza pelo estudo analítico do eventual recebedor. Nessa fase

são colhidas informações do pretendo tomador do crédito, visando a gerar subsídios para a decisão quanto à concessão propriamente dita e ao valor a ser concedido.

De acordo com o entendimento do Banco do Brasil (2013, p. 37), analisar um cliente significa “estudá-lo em todos os aspectos que possam influenciar uma decisão, identificando os riscos envolvidos e emitindo parecer conclusivo sobre fatores que possam evidenciar sua vontade e capacidade de honrar compromissos assumidos”.

Analisando-se as definições de análise de crédito e comparando-as aos conceitos de inteligência competitiva citados anteriormente, percebe-se que existem intersecções conceituais. A mais evidente aponta para o fato de que ambos os processos se valem da coleta de dados e da análise das informações para subsidiar as decisões organizacionais.

Em outras palavras, tanto o analista de crédito quanto o profissional de inteligência recebem dos tomadores de decisão (pessoas ou colegiados) demandas informacionais que servirão de base para suas deliberações. Para entregar o produto solicitado, ambos os profissionais se valem das ferramentas disponíveis para coletar, analisar e organizar em um documento final as informações coletadas de variadas fontes. Para o profissional de inteligência, o resultado é o Relatório de Inteligência, para o analista de crédito, a Súmula de Crédito.

5 A análise de crédito

É na fase de análise de crédito que são levantadas as informações sobre o possível recebedor dos recursos. É por meio da análise de crédito que são produzidas informações acerca da capacidade do cliente em honrar os compromissos assumidos com a instituição financeira. Nesse sentido, o trabalho de análise é muito relevante na composição do resultado financeiro da instituição. Isto porque previne a concessão de crédito para possíveis inadimplentes.

O responsável pela coleta e análise dessas informações é o analista de crédito bancário. Este profissional trabalha coletando dados, analisando informações e produzindo os documentos que serão utilizados pelos gestores no processo decisório. Para tanto, no processo de coleta, o analista deve voltar o seu foco para as informações sobre a caracterização dos componentes fundamentais da análise de crédito. Tais fatores foram identificados por Scherr (1989), e representam cinco dimensões ligadas aos clientes analisados, também chamados de os cinco C's do crédito. São eles:

- **Caráter:** representa a idoneidade do cliente e a probabilidade de ele honrar os compromissos assumidos. Para caracterizar este domínio, o analista deve buscar informações como o histórico de pagamentos de compromissos

assumidos anteriormente e registros em sistemas de proteção ao crédito e na dívida ativa;

- **Capacidade:** esta dimensão representa a capacidade de pagamento do cliente. Neste caso, o analista deve coletar informações acerca da saúde financeira do cliente, analisando, entre outros, os índices de liquidez e endividamento;
- **Capital:** representa a solidez patrimonial. Tais informações são coletadas a partir da análise do patrimônio pessoal ou dos balanços das empresas;
- **Condições:** representa o ambiente em que o cliente está inserido. A análise desta variável posiciona o cliente no ambiente de mercado e a sua análise é de suma importância para a previsão do comportamento do cliente no curto, médio e longo prazos; e
- **Colateral:** a dimensão colateral representa os bens que podem ser disponibilizados como garantia numa eventual concessão de crédito.

Além dos 5C's de Scherr (1989), algumas empresas analisam uma sexta dimensão denominada de conglomerado, que segundo Sousa (2000), representa a capacidade financeira das empresas vinculadas à principal (*holding*).

O documento final apresentado ao decisor chama-se Súmula de Crédito e contém toda a análise do cliente elaborada a partir das informações colhidas. A Súmula também apresenta a visão do analista sobre a situação do cliente frente ao pleito de crédito.

6 Competências do analista de crédito

O início das discussões sobre o tema competência data do início dos anos setenta, e desde então o termo está ligado à capacidade individual de se realizar uma tarefa. Ou seja, aos atributos necessários para que uma entidade tenha sucesso ao implementar uma ação objetiva. Fleury e Fleury (2002) destacam que o termo pode ser utilizado em referência a indivíduos ou a grupos. Assim, pode-se falar tanto em competência de um empregado quanto em competência institucional.

Rychen e Salganik (2000) afirmam que as competências individuais contribuem para (i) maximizar a produtividade e a competitividade de mercado, (ii) desenvolver uma força de trabalho mais adaptativa e qualificada e (iii) criar um ambiente de inovação num mundo dominado pela competição global.

Nesse sentido, o aprimoramento das competências do analista de crédito pode contribuir para a melhoria do corpo funcional e a maximização dos resultados da instituição.

Segundo Golin & Delhaise (2013), a pergunta que o analista de crédito deve responder é: qual é a probabilidade de um mutuário cumprir suas obrigações financeiras? Para tanto, o analista deve ser capaz de coletar e analisar as informações necessárias à emissão de um parecer a respeito do assunto chamado de Súmula de Crédito.

Assim, o analista de crédito deve ser encarado como o profissional responsável por "identificar fatores de risco a partir de dados e informações sobre o cliente e sua atividade, para decidir ou prestar assessoramento às instâncias decisórias" (BANCO DO BRASIL, 2013).

Para tanto, esse técnico deve apresentar perfil compatível com sua função. O quadro 2 mostra as competências pessoais e profissionais necessárias a um bom analista de crédito.

Quadro 2 – Competências pessoais e profissionais de um analista de crédito

Competências pessoais	Competências profissionais
Poder de observação - Capacidade de julgamento	Conhecimento geral dos negócios
Habilidade de comunicação - Oral e escrita	Conhecimento bancário
Capacidade de decisão - Concluir e decidir	Noções de economia e atualidades
Diplomacia e empatia - Bom relacionamento	Noções de aspectos legais
Automotivação - Entusiasmo	Conhecimento do mercado
Habilidade para negociar - Flexibilidade	Conhecimento de técnicas de vendas
Estabilidade emocional - Tolerância e serenidade	Conhecimento de administração
Habilidade para aceitar risco	Conhecimentos de contabilidade
Postura - Honestidade, cortesia e sigilo	

Fonte: Banco do Brasil, 2013, p. 44

Em outro estudo, Teixeira (2006), descreveu as competências necessárias ao profissional de inteligência:

- a) Discrção: devido à sensibilidade das informações recebidas, principalmente as oriundas dos altos escalões;
- b) Ajustamento ao trabalho: por ser uma atividade especializada e que requer habilidades específicas;
- c) Conhecimento profissional: ligado ao domínio das ações necessárias ao bom andamento do trabalho;
- d) Flexibilidade de raciocínio: uma vez que, devido à instabilidade atual do mundo e do mercado, fazem-se necessárias mudanças de direção, adaptação a novas realidades e reavaliação de conceitos;
- e) Fluência e compreensão oral e escrita: capacidade de síntese, objetividade e raciocínio lógico são características importantes uma vez que o profissional deverá relacionar-se com outras pessoas e se comunicar por escrito e oralmente, além de elaborar relatórios inteligíveis.

O autor ainda relata outras características gerais que também se aplicam ao profissional de inteligência.

- Capacidade de suportar frustrações relacionada à probabilidade de insucesso das suas estratégias;

- Capacidade para trabalhar em grupo, uma vez que muitas vezes o trabalho do analista não depende só dele;
- Facilidade de relacionamento interpessoal, ligada ao item anterior e também ao relacionamento externo;
- Iniciativa e proatividade, relacionadas à capacidade de tomar decisões;
- Controle emocional para suportar possíveis pressões externas por resultados;
- Memória auditiva e visual, na impossibilidade de registro físico das informações coletadas;
- Curiosidade para com o novo, ligada à não resistência a novas possibilidades e à busca por soluções inéditas;
- Busca constante por aperfeiçoamento, pois o bom profissional está sempre em evolução;
- Lealdade, ligada à relação de confiança entre o demandante (decisor) e o demandado (analista).

Em outro trabalho, Mendes *et al* (2009) elencam os atributos do profissional de inteligência segundo três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. O pensamento dos autores encontra-se resumido no quadro 3.

Quadro 3 – As dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> - Cultura, estratégia e estrutura da organização; - Setor econômico da organização; - Inteligência Competitiva; - Fontes de informação; - Tecnologia da Informação - Método científico; - Elaboração de relatórios de IC; - Monitoramento ambiental; - Mapeamento de fontes; e - Técnicas de observação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Raciocínio lógico; - Intuição; - Visão sistêmica; - Capacidades de interpretação de dados; - Bom relacionamento interpessoal; - Capacidade de síntese; - Organização da informação; - Mente analítica; - Interpretação de dados; - Argumentação; - Negociação; - Visão Global; - Resiliência; - Identificação de dados relevantes; - Destreza com fontes abertas; e - Domínio de tecnologias de informação e comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ação investigativa; - Agilidade; - Confiabilidade; - Cooperação; - Criatividade; - Discrição; - Imparcialidade; - Organização; - Ética; - Assertividade; - Diplomacia; - Articulação; - Empatia; - Atenção concentrada; e - Observação.

Fonte: Adaptado de Mendes *et al* (2009), p. 76.

Ao se comparar as três listas, fica claro que várias das competências esperadas ao profissional de inteligência, são também pré-requisitos exigidos para os profissionais de análise de crédito. Por outro lado, algumas das competências requeridas ao profissional de inteligência, não constam dos atributos esperados para o analista de crédito e, incorporá-las

ao perfil do analista poderá representar melhorias nas análises e, em última instância, no processo decisório de crédito.

Dentre elas, podem se destacar as seguintes:

- Conhecimentos sobre mapeamento de fontes de informação, método científico e monitoramento ambiental;
- Habilidades ligadas ao raciocínio lógico, à organização da informação; e
- Destreza com fontes abertas e domínio das tecnologias de informação e comunicação.

A partir dessa análise, verifica-se que, uma vez caracterizado como profissional de inteligência, o perfil de competências do analista de crédito pode ser aprimorado. Para tanto, é necessário que as instituições financeiras incluam essas novas competências como requisitos necessários no momento da seleção de novos analistas, sem prejuízo do desenvolvimento dessas habilidades nos atuais profissionais.

7 Conclusão

A partir do estudo das etapas relativas à análise de crédito bancário e das características requeridas para analista de crédito, conclui-se que o processo de análise de crédito pode ser estudado como uma atividade de inteligência competitiva, e o analista de crédito considerado como um profissional de inteligência. Isso porque o objetivo da análise de crédito é o de coletar informações e processá-las racionalmente, no intuito de fornecer aos decisores um documento final (súmula) claro e suficiente para facilitar a tomada de decisão.

Essa conclusão leva à constatação de que os processos de inteligência competitiva não ocorrem apenas em sigilo ou em momentos pontuais, mas podem fazer parte da rotina das organizações, repetindo-se diariamente, podendo, inclusive, ter seus procedimentos registrados formalmente em documentos e normas internas.

Além disso, a comparação das competências requeridas para ambas atividades demonstrou que, a partir da caracterização dos analistas de crédito como agentes de inteligência, a seleção dos analistas de crédito pode ser aprimorada. Para tanto, faz-se necessária a inclusão de habilidades específicas do profissional de inteligência nos critérios para seleção e treinamento dos analistas de crédito. Desse modo o corpo de analistas de crédito ganhará em qualidade e os produtos de suas análises contribuirão com maior eficácia para a tomada de decisão de crédito das instituições financeiras.

Referências

AUSTER, E., CHOO, C. W. Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries. *Journal of American Society for Information Science*, v. 44, n. 4, p. 194-203, 1993.

BANCO DO BRASIL, *Qualidade do Crédito, Risco de Cliente*. Cadernos 1 e 2. Brasília: Diretoria Gestão de Pessoas e Diretoria de Crédito; Universidade Corporativa do Banco do Brasil, 2013.

BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. *DataGramazero: Revista Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 6, dez. 2002.

CARVALHO, K. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. *DatagramaZero, Revista Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, jun. 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, edição especial, p. 183-196, 2002.

GOLIN, J. DELHAISE, P. *The Bank Credit Analysis Handbook: a guide for analysts, bankers and investors*. 2nd ed. Singapore: John Wiley & Sons Singapore, 2013.

MENDES, A. L. L.; MARCIAL, E. C.; FERNANDES, F. C. *Fundamentos da Inteligência Competitiva*. Brasília: Thesaurus, 2010.

MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PLATT, W. *Produção de informações estratégicas*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército: Livraria Agir Editora, 1974.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. *Inteligência Competitiva na Prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RYCHEN, D. S., & SALGANIK, L.H. *The definition and selection of key competencies: Executive summary*. 2005. Disponível em: http://www.edu.u-szeged.hu/~csapo/publ/OECD_GA4.pdf#page=69 Acessado em: 25 set. 2017.

SCHERR, F.C. *Modern Working Capital Management: Text and Cases*. New Jersey: Prentice-Hall International, 1989.

SOUSA, A. F.; CHAIA, A. J. Política de Crédito: uma análise qualitativa dos processos em empresas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 7, n. 3, jul./set. 2000.

TARAPANOFF, K. ARAÚJO JR., R. H. de; CORMIER, P. M. J. Sociedade da Informação e Inteligência e Unidades de Informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set/dez. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a09v29n3.pdf> Acesso em: 4 jun. 2014.

TEIXEIRA, M. M. S. Perfil do Profissional de Inteligência. *Revista Brasileira de Inteligência*, v. 2, n. 3, p. 29-43, set. 2006.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. *DataGramazero: Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/v/a/1277> Acesso em: 30 mai. 2014.

Recebido/Recibido/Received: 2017-09-30
Aceitado/Aceptado/Accepted: 2017-12-05