



**GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:  
INSTRUMENTOS PARA GESTÃO ORGANIZACIONAL**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMPETITIVE INTELLIGENCE:  
INSTRUMENTS FOR ORGANIZATIONAL MANAGEMENT**

**Deborah Martins de Sousa Nolasco**  
Universidade Potiguar, Natal, RN, Brasil  
deborahmartinssn@gmail.com

**Mayara dos Santos Silva**  
Universidade Potiguar, Natal, RN, Brasil  
mayssilva28@gmail.com

**Walid Abbas El-Aouar**  
Universidade Potiguar, Natal, RN, Brasil  
walidbranco@gmail.com

**Laís Karla da Silva Barreto**  
Universidade Potiguar, Natal, RN, Brasil  
laisbarreto@gmail.com

**César Ricardo Maia de Vasconcelos**  
Universidade Potiguar, Natal, RN, Brasil  
cesarmvasconcelos@gmail.com

---

**Resumo**

Observar informações que surgem no mercado globalizado se torna uma preocupação para as organizações que buscam manter-se competitivas no mercado. Fala-se de conhecimento ou monitoramento do ambiente da organização através da Inteligência Competitiva, onde o presente estudo destaca algumas dificuldades nos seus entendimentos. A partir dessa problemática, objetiva-se analisar conjuntamente as temáticas da Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, com intuito de observar as possíveis implicações desses constructos para melhoria da eficácia na gestão organizacional. Ademais, como procedimento

---

Peer Review under the responsibility of Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul ESAN/UFMS.

This is an open access article.

metodológico foi realizado um levantamento bibliográfico a partir de pesquisas exploratórias em artigos científicos e livros sobre as temáticas supracitadas. Conclui-se que, a Gestão do Conhecimento além de ser uma ferramenta que auxilia a organização no desempenho de suas ações estratégicas, é capaz de ajudar no processo de Inteligência Competitiva, atuando como suporte para geração de ideias inovadoras, solução de problemas e no processo de tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Capital intelectual, Inteligência, Competitividade, Estratégia.

### ***Abstract***

Observing information that appears in the globalized market becomes a concern for organizations that seek to remain competitive in the market. There is talk of knowledge or monitoring of the organization's environment through Competitive Intelligence, where the present study highlights some difficulties in its understandings. Based on this problem, the objective is to jointly analyze the topics of Knowledge Management and Competitive Intelligence, in order to observe the possible implications of these constructs to improve the effectiveness in organizational management. In addition, as a methodological procedure, a bibliographical survey was carried out based on exploratory research in scientific articles and books on the topics mentioned above. It is concluded that the Knowledge Management, besides being a tool that assists the organization in the performance of its strategic actions, is able to help in the process of Competitive Intelligence, acting as support for generating innovative ideas, problem solving and in the process of decision-making.

**Keywords:** Intellectual capital, Intelligence, Competitiveness, Strategy.

## **1. Introdução**

O processo de globalização requer mudanças no ambiente de negócios, devido a competitividade das organizações, em que o conhecimento pode ser destacado como um diferencial para o êxito organizacional.

O conhecimento é uma característica inerente ao ser humano e possui grande importância para garantia de sua adaptação e sobrevivência. Para as organizações, não é diferente, visto que, a geração e Gestão do Conhecimento possibilitam as organizações manterem-se vivas e competitivas no ambiente organizacional. Drucker (1993) defende o

conhecimento como recurso econômico básico, visto como peça fundamental na organização, sendo o alicerce de todas as tarefas.

Nessa perspectiva, Pastor *et al.* (2017) defendem que o conhecimento torna-se um elemento cada vez mais importante e contribui para facilitar a obtenção de competitividade empresarial, porém, a gestão do conhecimento apresenta-se como um grande desafio para as organizações. As empresas necessitam obter previamente, o conhecimento interno, no qual ela aprende sobre si mesma por meio de informações identificáveis dentro do seu ambiente. Ademais, será necessário obter o conhecimento externo, que envolve o estudo do seu ambiente estratégico, inserido em um contexto social e macroeconômico.

Estudos que envolvam as temáticas supracitadas tornam-se relevantes, tendo em vista que o capital humano segundo os autores Kianto, Vanhala e Heilmann (2016) necessita de atenção e investimentos para que a organização consiga alcançar o capital intelectual dos seus membros. Com tudo, a inteligência humana é tácita, incorporada e parcialmente individual, o que dificulta retê-la e codificá-la.

A partir disso, a temática da Inteligência Competitiva pode convergir com a Gestão do Conhecimento, tendo em vista seu relevante papel na contribuição para o sucesso empresarial. Pode-se afirmar, que a utilização do conhecimento das pessoas pertencentes à empresa é um importante insumo para o sistema de inteligência organizacional. Gomes e Braga (2001) afirmam que a Inteligência Competitiva representa o resultado da análise de dados e informações que servirão de base para o processo de tomada de decisão, pois permite a antecipação às tendências dos mercados, possibilitando, assim, a avaliação de oportunidades e ameaças e a definição das ações a serem executadas.

O presente estudo é desenvolvido no contexto de um processo de Inteligência Competitiva, baseado na análise de informações e compartilhamento de conhecimentos. Nesse estudo, portanto, foi realizado um levantamento bibliográfico em que é apresentado, uma discussão sobre as convergências existentes entre a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva, com o objetivo de resgatar sua evolução futura e analisar as possíveis implicações destas temáticas para melhoria da eficácia na gestão organizacional.

## **2. Gestão do Conhecimento**

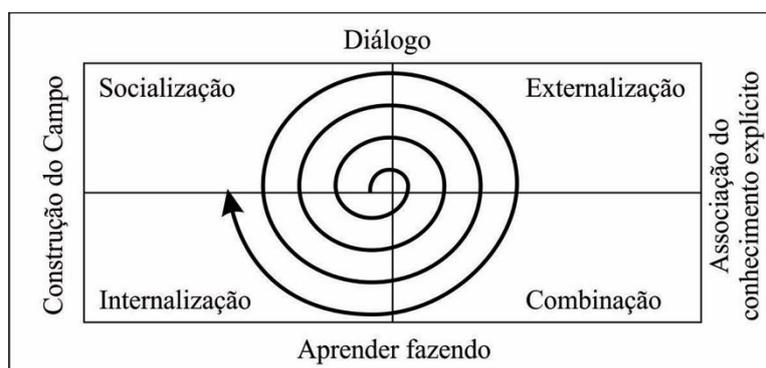
O conhecimento é uma característica inerente aos seres vivos e atributo essencial à sua adaptação e sobrevivência no ambiente. Segundo Terra e Gordon (2002), o conhecimento é invisível, intangível e portanto, não é fácil compreendê-lo, classifica-lo e conseqüentemente

medi-lo. Dessa forma, seu domínio e gestão tornam-se um grande desafio para as organizações que almejam obter este recurso fundamental às definições estratégicas.

Nonaka e Takeuchi (2008) categorizam o conhecimento em dois tipos: tácito e explícito que são, por sua vez, aparentemente opostos em seu significado. O conhecimento explícito pode ser facilmente difundido por meio de palavras, sons e propagado através dos recursos de vídeo e áudio, assim como por dados, fórmulas científicas e manuais. Este tipo de conhecimento é transmitido de forma rápida e simples.

Já o conhecimento tácito não é de fácil visibilidade e explicação. Assim, o conhecimento tácito caracteriza-se por ser muito pessoal, ligado ao comportamento, ideais, de modo que os valores são incorporados pelo indivíduo, o que, conseqüentemente, dificulta sua formalização e torna mais difícil sua comunicação e compartilhamento. Os autores também enfatizam que o conhecimento tácito está diretamente ligado aos *insights* amplamente pessoais e subjetivos e o cognitivismo que consiste em valores, crenças, percepções e ideais, que, geralmente, por estarem tão arraigados no comportamento das pessoas, consideram-se naturais.

Em relação ao conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que este assume uma forma de espiral que inicia-se em nível individual e por meio da interação transpõe os limites impostos pelas divisões de setores e departamentos da organização. Este espiral demonstra a relação entre o conhecimento tácito e explícito, denominada pelos referidos autores como a conversão do conhecimento e possui quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização (modelo SECI), conforme mostra a Figura 1.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

Figura 1- Espiral do conhecimento

A socialização compreende o compartilhamento e criação do conhecimento tácito por meio das experiências vivenciadas. A externalização procura estabelecer uma articulação do

conhecimento tácito através do diálogo e reflexão. Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação é a característica do terceiro modo de conversão, a combinação. Por fim, a internalização refere-se ao aprendizado e aquisição de novo conhecimento tácito na prática.

## 2.1 Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas organizações

A Gestão do Conhecimento é um conceito que vem evoluindo desde o início do século XX, com a aplicação comercial dos *mainframes* (computadores de grande porte), onde foi dado início a chamada “sociedade da informação” que posteriormente desencadeou a “Era pós-industrial”, caracterizada por trabalhar diretamente a informação e o conhecimento como bases da atividade econômica (Ponchirolli, 2011).

Todavia, a definição de dado, informação e conhecimento envolvem conceitos iniciais e primordiais para a maior compreensão dos fatores inerentes a Gestão do Conhecimento. Davenport (1998) reconhece a dificuldade de definir estes componentes de maneira isolada ou simplesmente pela diferenciação de ambos, os resultados seriam nitidamente imprecisos. Sua proposta consolida-se na elaboração de um processo que relaciona e caracteriza dados, informação e conhecimento, conforme Quadro 1, a seguir.

<u>Dados</u>	<u>Informação</u>	<u>Conhecimento</u>
Simples observações sobre o estado do mundo: ✓ facilmente estruturado; ✓ facilmente obtido por máquinas; ✓ frequentemente quantificado; ✓ facilmente transferível.	Dados dotados de relevância e propósito: ✓ requer unidade de análise; ✓ exige consenso em relação ao significado; ✓ exige necessariamente a mediação humana.	Informação valiosa da mente humana. Inlui reflexão, síntese, contexto. ✓ de difícil estruturação; ✓ de difícil captura em máquinas; ✓ frequentemente tácito; ✓ de difícil transferência.

Fonte: Davenport (1998)

Quadro 1- Dados, informação e conhecimento

Drucker (1999) define a informação como sendo dados que possuem relevância e propósito, porém, são as pessoas que atribuem aos dados os atributos de relevância e propósito. Portanto, se existe a atribuição de significado e contexto, pressupõe-se que o receptor assimile e compreenda, desta forma, o dado transforma-se em informação e/ou conhecimento, conceitos amplamente interdependentes.

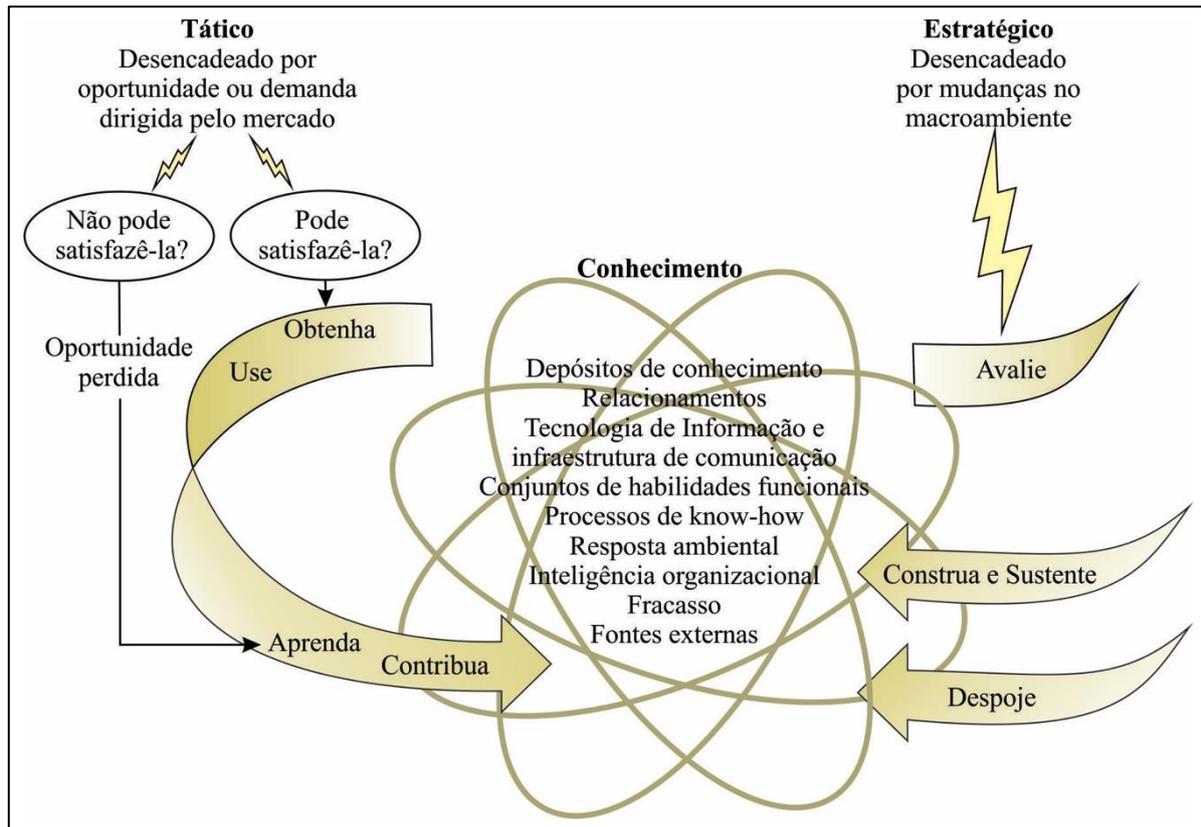
Laihonen, Lönnqvist e Metsälä (2015) complementam a definição exposta por Drucker (1999), ao afirmarem que a informação faz parte das estratégias de conhecimento das empresas, onde a gerência precisa saber quais as informações devem possuir para que seja

capaz de produzir decisões relacionadas ao objetivo do crescimento. Estes autores defendem que o planejamento estratégico da gestão do conhecimento, direcionado para o crescimento, se inicia a partir da compreensão dos objetivos de crescimento e do contexto no qual a organização está inserida, a etapa posterior é projetar as ferramentas e processos que serão utilizados para gerenciamento do conhecimento de maneira mais detalhada.

Bukowitz e Williams (2002) compreendendo esta perspectiva estratégica da gestão do conhecimento e sintetizando os modelos propostos em estudos anteriores, apresentaram uma metodologia que realiza um diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações, englobando os processos táticos e estratégicos. Esta metodologia tem sua estrutura dividida em sete seções: obtenha, utilize, aprenda e contribua, avalie, construa e descarte.

A metodologia proposta por Bukowitz e Williams (2002) considera dois processos inerentes ao ambiente organizacional: o processo tático e o processo estratégico. O processo tático utiliza-se dos conhecimentos adquiridos no dia-a-dia e engloba quatro seções básicas: obtenha, utilize, aprenda e contribua. E o estratégico, que apresenta como principal função seu alinhamento às estratégias globais da organização, priorizando a manutenção de um sistema avaliativo contínuo do capital intelectual, direcionando o foco para as seguintes seções: avalie, construa e mantenha e descarte, conforme observado na Figura 2.

A seção obtenha, compreende adquirir ou obter informação tanto de fontes selecionadas, quanto de recursos internos. A seção utilize, envolve a estrutura organizacional, com intuito de melhoria da comunicação, assim como, do fluxo de conhecimento, estabelece como as pessoas reúnem a informação para a execução do seu trabalho no cotidiano. Na seção aprenda, surge a valorização formal de aprendizagem como uma alternativa para criação de vantagem competitiva, onde deve-se integrar novos conhecimentos e processos para que ocorra a disseminação deste conhecimento. A seção contribua (última seção do processo tático), significa a valorização do compartilhamento do conhecimento como ferramenta à criação de oportunidade e avanço, onde faz-se necessário a transformação dos indivíduos que não contribuem, em contribuintes, retendo benefícios, com o objetivo de auxiliar na ampliação do processo de contribuição para o conhecimento.



Fonte: Bukowitz e Williams (2002)

Figura 2- Estruturação do processo de gestão do conhecimento

No processo estratégico do diagnóstico de gestão do conhecimento, a primeira seção refere-se à avaliar. Bukowitz e Williams (2002) argumentam que, neste nível estratégico é exigida uma avaliação de forma contínua do capital intelectual e realização de comparações com necessidades futuras. A segunda seção (construa e mantenha), assegura à organização manter-se competitiva no mercado visto que, a gestão do conhecimento possibilita isto, porém, exige uma visão renovada sobre a ação de gerenciar.

Os autores supracitados salientam que para gerar valor por meio do capital intelectual é necessário que as organizações gerenciem os fluxos do conhecimento entre os diversos capitais existentes: humano, cliente, organização e intelecto. A última seção do processo estratégico é a seção descarte, que envolve desfazer-se do conhecimento que não seja mais importante para a organização, liberando tempo e recursos para aumentar e manter em seu ambiente organizacional somente aquilo que é relevante para seus objetivos estratégicos.

Corroborando-se esta metodologia proposta por Bukowitz e Williams (2002), Schiuma (2012) afirma que nos dias atuais, para que seja possível obter ganhos, as organizações públicas e privadas devem possuir a capacidade de transformar seus conhecimentos em produtos ou serviços rentáveis, renovando dinamicamente suas capacidades. Para que este fim

seja atingido, é necessário de forma contínua e ativa identificar, adquirir, organizar, compartilhar, aplicar e avaliar seus recursos de conhecimento.

Nessa perspectiva, um desafio para as organizações seria saber como extrair e gerar o maior valor desses recursos. Segundo Schiuma (2012) o pleno potencial dos recursos do conhecimento é obtido quando eles são identificados de maneira eficaz e eficiente através de modelos ou estruturas fáceis ao uso, assim como gerenciados através de processos de conhecimento adequados.

Diante do exposto, vale salientar a relevância de uma abordagem na qual seja realizada uma análise sobre a perspectiva da gestão do conhecimento com a temática da Inteligência Competitiva, visto que ambas não devem ser vistas com objetivos opostos, mas complementares. Segundo Shujahat *et al.* (2017) conhecimento e informação podem ser vistos como recursos estratégicos para que a organização possa adquirir vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Porém, no ambiente organizacional atual faz-se necessário, para as organizações que almejam sobreviver, possuírem como alicerce a gestão do conhecimento e a Inteligência Competitiva.

### **3. A Gestão da informação e a Inteligência Competitiva**

Diante das constantes adaptações características do mundo globalizado é importante que as empresas estejam sempre atentas aos novos conhecimentos e informações que surgem nos mercados dinâmicos e voláteis. Portanto, existem várias razões para as empresas voltarem sua atenção para a Inteligência Competitiva (IC). Eidizadeh *et al.* (2017) completa, que ultrapassar seus concorrentes na competição é enfrentar diferentes desafios internos e externos. Em um ambiente externo, enfrentam oportunidades e ameaças, já internamente as empresas enfrentam pressão.

Muitos gestores acreditam que a informação é a chave de tudo, que se tiverem conhecimento suficiente tomarão a decisão correta (Marco, 2012). Nessa perspectiva, Ojiako *et al.* (2015) afirmam que, como ferramenta de suporte, a informação é interrogada para fornecer inteligência. Nenhuma empresa pode escapar dos efeitos que está varrendo nossa economia, a revolução da informação (Porter, Millar, 1985).

Portanto, o conhecimento necessário para tomar decisões informadas é obtido através da inteligência. Analisar o passado, o presente e as tendências capazes de impactar o setor de atuação, para a tomada de decisão é uma necessidade que as organizações têm de anteciparem-se às mudanças ocorridas no mercado.

Gomes e Braga (2001) afirmam que, no sentido de se obter uma adequada compatibilidade entre a organização e as forças internas e externas que afetam seus propósitos e objetivos, é fundamental para o processo estratégico o conhecimento sobre o ambiente.

Nessa perspectiva, a sintonia da organização e seu ambiente de negócios vêm sendo reconhecida e se tornando uma influência direta no seu crescimento e desenvolvimento junto ao mercado. Colaborando com esse pensamento, Kaye (1995) acredita que a eficiência aumenta e proporciona uma vantagem competitiva para a organização quando se têm uma boa informação, pois melhora a tomada de decisão.

Ainda segundo Gomes e Braga (2001), a gestão de conhecimento é definida como um conjunto de procedimentos estabelecidos para sistematizar, identificar e desenvolver todo tipo de conhecimento essencial para a organização atingir seus objetivos.

A Gestão do Conhecimento, em suma, recupera todo processo de seleção acumulado com decisões passadas que podem ser utilizadas em tomadas de decisão presentes e futuras. No entanto, os gestores ainda se confrontam com um mundo onde o conhecimento pessoal íntimo deixou de existir e, acreditam no sistema antigo que a decisão ainda funciona, mas com o acúmulo de erros, que conseqüentemente desencadeiam os processos de crise.

Almeida e Hirata (2016) afirmam que no passado, há 2000 anos, por meio da cronologia da inteligência militar, de negócio e econômica, que a atividade de Inteligência Competitiva e o pensamento estratégico podem ser observados, na qual se podem identificar situações similares ao que se observa nos dias de hoje. Acredita-se que, o conceito de estratégia foi adaptado para o ambiente empresarial de experiência militar e das guerras.

Entende-se que, há muitos anos, o conceito de Inteligência Competitiva já era uma necessidade no processo de estratégia militar, no qual a inteligência teria um papel de sobrevivência. Para a atualidade, essa questão se tornou primordial devido à concorrência e competitividade das empresas. À medida que vêm seus concorrentes usarem informações para vantagem competitiva, os executivos se envolvem e reconhecem a necessidade no gerenciamento da nova tecnologia (Porter, Millar, 1985).

O desperdício de informações é gerado devido o grande volume de informações que sobrecarrega os sistemas tradicionais. Tem-se dito que se vivencia a era da informação, mas isso já é passado, inicia-se a Era da Inteligência (Marco, 2012). Tendo em vista que, as organizações coletam informações sobre seu ambiente, para assim antecipar suas oportunidades e ameaças, e tendo a inteligência como parte da Gestão do Conhecimento, há necessidade de preocupação com o ambiente externo.

Em suma, no que diz respeito à Inteligência Competitiva, este é 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, contribuindo para a efetivação do conhecimento organizacional (Gomes, Braga, 2001). Teixeira e Souza (2017) concluem que, a Inteligência Competitiva é uma técnica que nasceu da busca por maior competitividade no ambiente de negócios. Levet (2001) acredita que a Inteligência Competitiva apresenta duas questões cruciais para o seu funcionamento, são elas: a produção de novos conhecimentos que está relacionado com a técnica de produzir, interpretar e analisar o conhecimento de modo que se possa antecipar a mudança. E a cooperação, que corresponde a capacidade de agir coletivamente de forma coordenada com a performance empresarial.

No entanto, sobre os autores, existem várias definições, porém nenhuma diverge desse primeiro conceito. E para o sucesso da Inteligência Competitiva faz-se necessário o envolvimento das pessoas, sendo elas o elemento chave. A percepção pessoal da incerteza também influencia a busca individual, percebe-se então, a necessidade de explorar o ambiente.

### **3.1 A necessidade de sistemas de inteligência**

No mundo atual, onde a competitividade está cada vez mais acirrada, as empresas estão buscando cada vez mais fatores de diferenciação que possibilitem o alcance de vantagens competitivas para o negócio. Almeida, Lesca e Canton (2016) afirmam que, para o sucesso determinante de uma empresa é importante conhecer ambientes competitivos. A necessidade de sistemas de inteligência é decorrente da globalização, uma das forças propulsoras (Marco, 2012). Santarém e Vitoriano (2016) afirmam que, o profissional de Inteligência Competitiva para desempenhar bem suas atividades, ele necessita tanto de formação adequada, quanto de habilidades no exercício de tais funções. Somente um eficiente e eficaz sistema de Inteligência Competitiva possibilita que uma organização e seus decisores não sejam surpreendidos.

Atualmente, estar bem informado significa muito mais do que possuir uma quantidade significativa de informações. Para muitos administradores, eles acreditam que, a informação é a base de tudo para se tomar a decisão correta (Marco, 2012). Porém, essa afirmação está longe de ser verdade, pois essas grandes informações muitas vezes são desperdiçadas ou não são analisadas de maneira correta. O grande passo a ser dado é transformar informação em conhecimento e transformar dados. É onde surge o início da Inteligência Competitiva.

De maneira geral, ainda é pequeno o número de empresas com sistemas formais de Inteligência Competitiva, mas esse número aumenta cada vez mais a partir da constatação de que informação não é mais crítica e sim a sua transformação em algo que pode ter ação e vantagem competitiva (Marco, 2012). Vasconcelos (1999) assim conceitua a Inteligência Competitiva:

A Inteligência Competitiva será, na sequência de nossos propósitos, definida como um conjunto de várias ações coordenadas e contínuas, a saber: ações de orientação, de coleta, de memorização, de difusão. Estas visam a tratar a informação de modo a torná-la explorável estrategicamente para transformar a matéria-prima “informação” em valor agregado. Estas diversas ações, legalmente desenvolvidas, devem ter como suporte um sistema de informação e de comunicação integrado por redes: de um lado, à volta de uma rede interna à empresa (via Intranet), e de outro lado no seio de uma colaboração (via Internet) entre os atores externos que têm interesses comuns. (Vasconcelos, 1999, p. 62)

Em suma, Rothberg e Erickson (2017) acreditam que, Inteligência Competitiva é o exercício de análise, coleta e integração de díspares fontes do conhecimento, com o objetivo de obter vantagens competitivas, monitorar concorrentes, bem como encontrar respostas a questões estratégicas.

Os principais fatores que interferem na vantagem competitiva de uma empresa é o monitoramento de um instrumento chamado Inteligência Competitiva (Almeida, Hirata, 2016). Vidigal e Ziviani (2017) acreditam que, a gestão da informação e do conhecimento nas organizações podem ser analisadas através da relação da Ciência da Informação com o ambiente organizacional. Em meios de tantas necessidades, o estado da arte vem mostrando, que as empresas precisam buscar alternativas que possam atingir seus objetivos de forma correta a fim de manter-se firme no mercado. Há todo momento nas organizações deve existir uma interação com o ambiente externo no sentido de competitividade.

Analisando cada autor citado, observa-se que, diante do mercado globalizado, as organizações necessitam de instrumentos como a Gestão de Conhecimento e a Inteligência Competitiva para permanecerem sempre atentas aos novos conhecimentos e informações. Os autores demonstram uma maior necessidade de formalização, adequações e planejamento sobre tais entendimentos.

#### **4. A relação próxima entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**

No Sistema de Inteligência Competitiva a informação externa é processada e interpretada por analistas da empresa antes de serem inseridas em um banco de dados e disponibilizadas aos gestores. Pode-se chegar a pensar que um Sistema de Inteligência

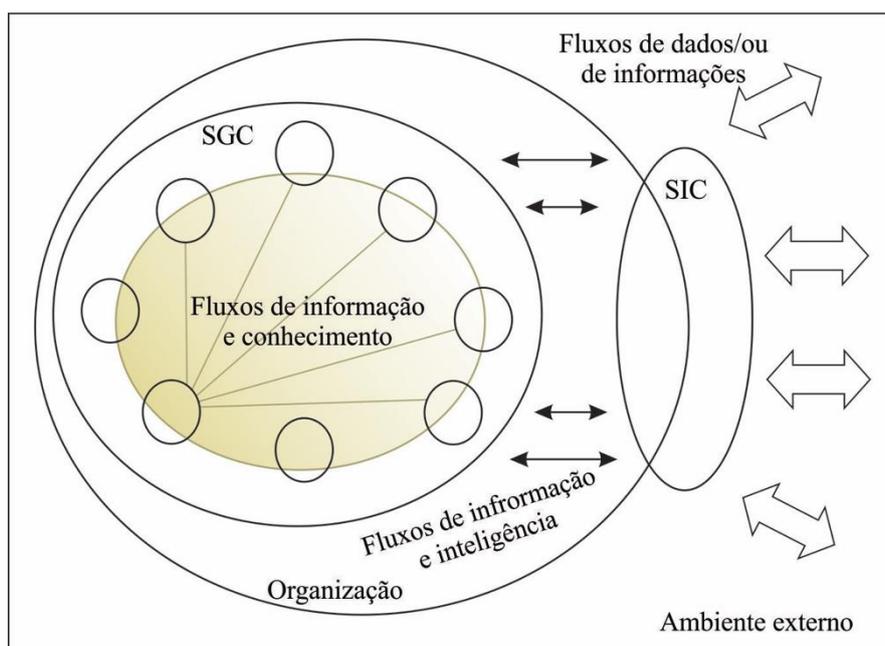
Competitiva (SIC) está contido em um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC). Porém, em um SGC o foco é envolver todas as informações de dentro da própria empresa (Carvalho, Santos, 1999).

Um Sistema de Inteligência Competitiva possui como objetivo, compreender os desafios competitivos, ou seja, na maioria das vezes seu olhar está voltado para o ambiente externo à organização. Fuld (2017) afirma que um sistema tem impacto sobre o outro, em sua grande maioria, positivo, mas um não determina o outro. Os Sistemas de Inteligência Competitiva e os Sistemas de Gestão do Conhecimento podem funcionar como compartilhadores de informação, conhecimento e inteligência. A Inteligência Competitiva fortemente direcionada à tomada de decisão e a Gestão do Conhecimento voltada à gerenciar, processar e gerar conhecimento interno para a organização.

Barbosa (2008) também relaciona a Gestão do Conhecimento com a Inteligência Organizacional, pois, segundo ele, a necessidade que uma organização tem de se adaptar ao ambiente ao qual pertence e de alinhar, estrategicamente, seus sistemas, recursos de informação e objetivos, são insumos fundamentais para o processo de tomada de decisão estratégica.

Nessa perspectiva, e, complementando a visão estratégica da Gestão do Conhecimento, pode-se também considerar a área de conhecimento relacionada aos Recursos Humanos e seus componentes, tais como competências, cultura, compartilhamento e aprendizagem organizacional como interfaces existentes entre o capital intelectual e a Inteligência Competitiva, principalmente, pela compreensão de que são as pessoas que formulam estratégias que, corretamente aplicadas, produzem conhecimento, que auxiliam no processo decisório (Barbosa, 2008).

Johnson (2017) defende que a Gestão do Conhecimento deve ser utilizada como base estrutural ideal para a Inteligência Competitiva. Ambas objetivam a entrega de um produto final, que possa apoiar o processo de tomada de decisões e aumento da competitividade da organização. A existência da Gestão do Conhecimento facilita o fluxo e a criação de conhecimento, contribuindo para que a Inteligência Competitiva consiga ser gerada mais facilmente. Segundo Davenport (1998) a Inteligência Competitiva é facilitada pela existência da Gestão do Conhecimento. Um Sistema de Inteligência Competitiva, por sua vez, podem ser vistos em alguns casos, como sendo os próprios Sistemas de Gestão do Conhecimento, na medida em que os sistemas mais efetivos possuem a função de filtrar, sintetizar e adicionar contexto à informação do meio externo, qualificando-os, para esta categoria. Observa-se na Figura 3 uma relação mais clara entre as duas temáticas supracitadas.



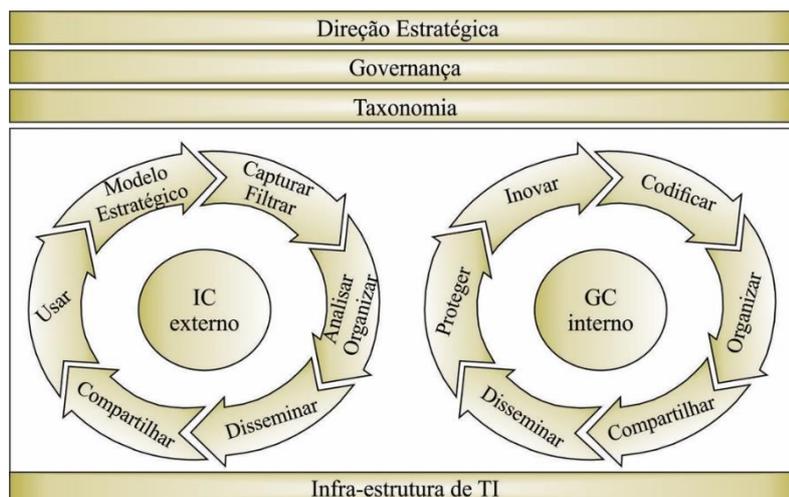
Fonte: Carvalho e Santos (1999)

Figura 3- Relação entre um Sistema de Gestão do Conhecimento e um Sistema de Inteligência Competitiva

Nessa perspectiva integrativa entre as temáticas, Terra (2017) afirma que os processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva apresentam forte ligação. Tendo em vista que ambos necessariamente partem das diretrizes estratégicas da organização e utilizam, na medida do possível, o compartilhamento de vocabulários, sistemas de classificação, linguagem e infraestrutura de informática. A Figura 4 abaixo, engloba os principais subprocessos relacionados a GC e IC. A Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva auxiliam para que a organização seja mais deliberada e sistemática na política organizacional, nos processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas com intuito de fomentar a inovação e articular a codificação, captura, análise, validação, disseminação, compartilhamento e utilização de conhecimentos estratégicos referente ao ambiente organizacional.

Como observa-se na Figura 4, os processos da GC e IC apresentam semelhanças, e sempre que possível devem compartilhar dos mesmos direcionamentos estratégicos, taxonomia e infraestrutura de TI (Tecnologia de Informação). Corroborando Fuld (2017), Terra (2017) aborda a Gestão do Conhecimento em uma perspectiva interna, ou seja, voltada principalmente para as informações e conhecimentos que são gerados e acumulados de forma interna na organização, porém, podem ser aproveitados com o objetivo de codificá-los, compartilhá-los e utilizá-los. Todavia, a Inteligência Competitiva tem apresentado uma perspectiva mais externa, visto que seus processos estão mais direcionados principalmente

para o monitoramento e internalização das informações e conhecimentos presentes no ambiente da organização e na rede de parceiros, clientes e fornecedores (Stakeholders).



Fonte: Terra (2017)

Figura 4- Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva

Segundo o autor supracitado, a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva podem ser implementadas de várias formas, dentro da organização, porém, para garantir o sucesso na implementação e institucionalização da GC são necessários: Alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa, forte mudança cultural, implementação de novos processos formais e informais, uso de tecnologias de informação e comunicação, governança bem articulada e estruturada, envolvimento de pessoas experientes e medição dos resultados.

## 5. Metodologia

A metodologia proposta para este estudo parte de uma análise e revisão bibliográfica a partir de pesquisas exploratórias em artigos científicos e livros sobre o tema: Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Assim, posteriormente foi realizada uma busca em bases de pesquisa como Emerald, Web of Science e Scielo, durante o período de aproximadamente 30 dias (de abril à maio do ano de 2017), sobre estudos que abordassem a temática supracitada, com o objetivo de analisar conjuntamente a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva, no intuito de observar as possíveis implicações desses constructos para melhoria da eficácia na gestão organizacional.

Nesse estudo, o material coletado pelo levantamento bibliográfico foi organizado por procedência, ou seja, fontes científicas (artigos, livros) e fontes de divulgação de ideias (revistas, bases de pesquisa), e a partir de sua análise, permitiu aos pesquisadores a elaboração

de ensaios que favoreceram a contextualização, problematização e a validação do referencial teórico utilizado nesta pesquisa.

O estudioso Leite (2008) demonstra que a pesquisa bibliográfica é essencial para academia, pois, além de se apresentar autônoma em relação às demais, serve de alicerce para o fomento dos objetivos de outros tipos de pesquisa.

Creswell (2007) afirma que a revisão de literatura possibilita o compartilhamento com o leitor dos resultados de outros estudos que possuem proximidade e relação ao estudo que está sendo realizado. Portanto, o estudo bibliográfico fornece um indicador, que facilita para o leitor estabelecer uma comparação de resultados de um estudo com outros resultados obtidos anteriormente, criando desta forma, um diálogo corrente mais amplo na literatura sobre um determinado tema, preenchendo possíveis lacunas e ampliando estudos anteriores.

A revisão de literatura sobre a temática apresentada possibilita ao pesquisador adquirir uma bagagem teórica variada, o que contribui para ampliar o conhecimento e transformar a pesquisa em um material relevante sobre o assunto, fundamentado teoricamente em vários estudos e onde o pesquisador torna-se um leitor na busca e levantamento das informações.

Portanto, por meio da utilização da revisão bibliográfica que oferece contribuições e representa um método importante no processo de criação e organização do conjunto de conhecimentos sobre o determinado tema, observa-se que este estudo enfatiza as principais conceituações, contextualizações e propõe uma discussão acerca da relação existente entre as temáticas da Gestão do Conhecimento e da Inteligência Competitiva, analisando ainda, suas possíveis implicações e utilidade como instrumentos facilitadores para a melhoria na gestão e desempenho das organizações.

## **6. Análise e discussão**

Pesquisas em torno do conhecimento o relacionam a uma característica dos seres vivos em relação a adaptação para sobrevivência. Conforme afirma Terra e Gordon (2002) o conhecimento não é fácil de ser compreendido ou até mesmo medido, dominá-lo ou geri-lo é um desafio dentro das organizações, uma vez que esse conhecimento é de uso recorrente. Algumas pesquisas abordam a Gestão do Conhecimento no mercado empresarial, que surgiu em meados da década de 1990. Essa Gestão de Conhecimento tem relação com a agregação de valor à informação, centralizando o aproveitamento dos recursos da própria empresa, com ênfase no capital humano, com intuito de compartilhar conhecimento. Cabendo à gestão, a adoção de práticas compatíveis com o aprendizado individual e organizacional, maximizando o potencial das pessoas.

Analisar o ambiente organizacional segundo Nonaka e Takeuchi (2008) remete a dois processos característicos, o primeiro trata-se do processo tático, e o segundo do processo estratégico. Esses processos são base de pesquisas em relação a Gestão do Conhecimento no mercado empresarial. O tático está relacionado com o conhecimento adquirido no dia a dia (Obtenha, utilize, Aprenda e Contribua).

O processo estratégico (Avalie, Construa, Mantenha e Descarte), que se relaciona com as estratégias globais e com prioridade à sistemas contínuos de capital intelectual, foi verificado como o modelo adotado em empresas atuantes na indústria de softwares no Brasil, através do estudo de Gaspar *et al.* (2016), com a aplicação de 319 questionários a funcionários de 15 empresas de software de grande e médio porte atuantes no país.

Na perspectiva dos estudos em volta da Gestão de Conhecimento, cabe destacar a Inteligência Competitiva (IC) que vem sendo relacionada com uma atividade de gestão que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução das práticas e ações da concorrência. Monitora o ambiente interno e externo, analisa e dissemina informações para facilitar essa tomada de decisões, além de configurar-se com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas. Dessa forma, a Inteligência Competitiva pode ser vista como um componente emergente na atual economia do conhecimento, podendo ser entendida como um capital de valor estratégico.

Com intuito de obter vantagem competitiva, as organizações estão em constante desafio na intenção de criar novos produtos e serviços para encantar o cliente, através de conhecimentos gerados por meio de iniciativas e esforços do capital intelectual dos indivíduos que estabelecem uma inter-relação entre os diversos setores organizacionais. Terra e Gordon (2002) afirma que as organizações que tem interesse em aumentar a criatividade devem focar na motivação e na geração de conhecimento, desta forma, torna-se possível conhecer melhor os talentos, competências e habilidades das pessoas que compõem a organização. Para Vidigal e Ziviani (2017) acreditam que, a informação é capaz de transformar o ambiente de negócios e pode criar vantagens para os gestores que a utilizam, sobretudo com o enfoque estratégico.

Assim, temos o início de uma nova era, onde o conhecimento tem destaque nas organizações, sendo a chave para uma vantagem competitiva. Porém, para lograr êxito em um ambiente organizacional pautado na Gestão do Conhecimento, existe a necessidade de sinergia entre as dimensões organizacionais, como infraestrutura, capital humano e tecnologia.

A IC aparece como um integrador organizacional, coordenando as atividades e promovendo eficácia para reagir às mudanças do mercado. Além disso, tem o objetivo de

criação do chamado “negócio inteligente” (*intelligent business*), que possui habilidades e capacidade para processos que agreguem valores competitivos.

Porém, de maneira geral, a importância da IC com relação ao seu conceito, metodologia e instrumento de trabalho ao serviço das empresas e organizações, ainda encontra-se pouco conhecida, aplicada e generalizada na maior parte dos países.

Diante do que foi exposto há de se ter uma preocupação nas organizações em relação aos processos que possam auxiliá-los na forma como são captados e retidos o conhecimento dos colaboradores, para que se promovam medidas que venham aprimorar as competências existentes nos membros dessas organizações.

Assim, estudos sobre gestão do conhecimento nas organizações, devem observar a maneira que se utiliza o capital intelectual de seus colaboradores, uma vez que a convivência no ambiente organizacional é capaz de evidenciar a participação dos colaboradores na ampliação de seus conhecimentos, trazendo vantagens às organizações.

## **7. Considerações finais**

Diante do exposto, pode-se afirmar que na revisão de literatura é possível perceber que não há uma definição clara do conceito de inteligência. No entanto, comumente é caracterizado como um elemento estratégico que integra as estratégias empresariais com intuito de alavancar a competitividade da organização.

O estudo apresentou vantagens diante dos instrumentos a serem adaptados na organização, tendo em vista que, hoje o mercado é dinâmico, e cada vez mais exigente, fazendo com que as empresas necessitem dispor de um elevado nível de adaptação à esses ambientes incertos e voláteis.

Assim, tem - se o início de uma nova era, onde o conhecimento tem destaque nas organizações, sendo a chave para uma vantagem competitiva. E por sua vez, a Inteligência Competitiva vem sendo relacionada com uma atividade de gestão que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão antecipem às tendências dos mercados e à evolução das práticas e ações da concorrência. O que reforça a necessidade de as empresas adaptarem-se as novas mudanças.

Portanto, com os novos desafios que surgem no mundo globalizado e os avanços tecnológicos, as empresas ficam obrigadas a repensar a forma como são capazes de se anteciparem às mudanças, que possam afetar a sua sobrevivência e também a competitividade.

O processo de Inteligência Competitiva (IC), é uma das ferramentas que pode ser colocada em prática, no entanto, é necessário que seja encarada como um processo, que faça parte do dia a dia da empresa e esteja embutida nas rotinas organizacionais.

Conforme dito anteriormente, as organizações vivenciam um momento de grande competitividade, dessa forma, possuir o diferencial é de grande relevância para se manter competitiva no mercado. Com o advento da sociedade direcionada para informação, dá-se maior valor à informação e ao conhecimento, que bem analisados e contextualizados, são capazes de gerar vantagem competitiva para a organização.

De acordo observado na Gestão do Conhecimento, o conhecimento individual precisa ser socializado e compartilhado, de maneira que consigam gerar novos conhecimentos, e esses possam auxiliar nas atividades do negócio. Portanto, o desafio que se estabelece é criar uma evolução do conhecimento individual para o nível de conhecimento organizacional.

Gerir o conhecimento é importante, pois possibilita às organizações conhecerem seus ativos referentes a informação e conhecimento, sabendo o que é útil para sua atividade e o que pode ser descartado, além de desenvolver uma dinâmica entre os processos tácito e explícito, criando um ambiente propício à geração de conhecimento, além de ser uma ferramenta que auxilia a organização no desempenho de suas ações estratégicas, ainda, é capaz de ajudar no processo de Inteligência Competitiva, atuando como suporte para geração de ideias inovadoras, solução de problemas e no processo de tomada de decisão.

As diferentes abordagens aqui discutidas tendem a observar que a Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento são atividades básicas para a busca constante de informação procedente do ambiente externo com objetivo de criar vantagens competitivas para as organizações. Entretanto, nem todas as organizações apresentam tal postura. Então, a informação vem crescendo gradativamente, e se tornando um campo de estudo.

Pode-se afirmar que a existência de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) facilita o funcionamento de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), uma vez que auxilia no processo de armazenamento, recuperação e disseminação interna através das redes. Como resultado, pode ocorrer uma melhor exploração dos resultados da Inteligência Competitiva pelo ambiente interno.

Observa-se que a existência de um Sistema de Inteligência Competitiva facilita o funcionamento de um Sistema de Gestão do Conhecimento, uma vez que auxilia na organização e sistematização das informações e dados oriundos do ambiente externo. Como pôde-se observar, um SGC não contém um SIC, nem vice-versa. São dois sistemas que se complementam e potencializam o uso de dados, informações, conhecimento e inteligência.

Todavia, pode-se concluir que o objetivo geral da revisão bibliográfica, que fora “analisar conjuntamente as temáticas da Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, com intuito de observar as possíveis implicações desses constructos para melhoria da eficácia na gestão organizacional” foi atingido, porém não esgota as possibilidades para novas pesquisas. Recomenda-se para trabalhos futuros a realização de um estudo de caso a ser desenvolvido com empresas ou organizações, para que se possa analisar de maneira mais precisa como a Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento colaboram diretamente para a obtenção de vantagem competitiva, possibilitando uma reflexão mais ampla acerca do processo para utilização dessas ferramentas direcionadas ao impacto na melhoria da gestão organizacional.

Portanto, verifica-se a importância do estudo por tratar da Ciência da Informação abrangendo a nova perspectiva da Inteligência Competitiva e da Gestão do Conhecimento como um campo novo, que possibilita novas análises direcionadas às práticas de gerenciamento organizacional, no qual vem crescendo de forma gradativa o reconhecimento da interatividade entre o ambiente e a organização. As temáticas supracitadas apresentam convergências que as tornam complementares como instrumentos que podem auxiliar na gestão empresarial trazendo benefícios direcionados à visão holística, possibilitando maior competitividade e alavancagem organizacional.

## Referências

- Almeida, F. C., Hirata, P. (2016) Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. *REGE Revista de Gestão*, 23(2), 111-122.
- Almeida, F. C., Lesca, H., Canton, A. W. (2016) Intrinsic motivation for knowledge sharing—competitive intelligence process in a telecom company. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1282-1301.
- Barbosa, R. R. (2008) Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, Londrina, 1, n. esp., 1-25.
- Bukowitz, W. R., Williams, R. (2002) *Manual de gestão do conhecimento: Ferramentas técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman,.
- Carvalho, H. G., Santos, N. (1999) *A estreita relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva*. I workshop gestão do conhecimento e inteligência competitiva. Rio de Janeiro, pp.01-17,.
- Creswell, J. W. (2007) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Davenport, T. H. (1998) *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura.

Drucker, P. F. (1993) *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira

Drucker, P. (1999) Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41(2),79-94.

Eidizadeh, R. et al. (2017) Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organizational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250-267.

Fuld. L. M. Forum da Fuld Co. Recuperado em 16 julho, 2017 de [www.fuld.com/forum/fuld](http://www.fuld.com/forum/fuld), resposta a Jan Herring.

Gaspar, M. A., Santos, S. A., Donaire, D., Kuniyoshi, M. S., Prearo, L. C. (2016) Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. *Informação & Sociedade*, 26(1),151-166, janeiro/abril.

Gomes, E., Braga, F. (2001) *Inteligência Competitiva: Como transformar informação em um negócio lucrativo*, 1a ed., Editora Campus, Rio de Janeiro.

Johnson, A. (1995) *What is Competitive Intelligence?* Recuperado em 14 julho, 2017 de [www.aurorawdc.com/whatisci.htm](http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm),

Kaye, D. (1995) *The importance of information*. *Management Decision*, 33(5),5-12.

Kianto, A., Vanhala, M., Hilemann, P. (2016) The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4),.621-636.

Laihonen, H., Lönnqvist, A., Metsälä, J. (2015) Two knowledge perspectives to growth management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 45(4), 473-494.

Leite, F. T. (2008) *Metodologia Científica: métodos e técnicas de pesquisa*. Aparecida: Ideias & Letras.

Levet, J. L. (2001) *L'Intelligence Économique: mode de pensée, mode d'action*. Ed. Economica.

Marco, S. A. (2012) Inteligência competitiva: definições e contextualização. *Transinformação*, 11(2).

Nonaka, I., Takeuchi, H. (2008) *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.

Ojiako, U., Chipulu, M., Karatas-Ozkan, M., Siao, M. J., Maguire, S. (2015) Intelligence management opportunities for SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4),698-715.

Pastor, D., Glova, J., Liptak, F., Kováč, V. (2017) Intangibles and methods for their valuation in financial terms: literature review. *Intangible capital*, 13(2), 387-410.

Porter, M. E., Millar, V. E. (1985) *How information gives you competitive advantage*.

Ponchirolli, O. (2011) *Capital humano: sua importância na gestão estratégica do conhecimento*. Curitiba: Juruá.

Rothberg, H. N., Erickson, G. S. (2017) Big data systems: knowledge transfer or intelligence insights? *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 92-112.

Santarém, V., Vitoriano, M. C. C. P. (2016) Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 158-170.

Schiuma, G. (2012) Managing knowledge for business performance improvement. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 515-522.

Shujahat, M., Hussian, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., Ali, J. (2017) Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55-93.

Teixeira, R. C., Souza, C. (2017) Evolução da inteligência competitiva com base em estudo métrico de sua literatura. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 22(1), 170-185.

Terra, J. C., Gordon, C. (2002) *Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio.

Terra, J. C. (2017) *Gestão do conhecimento e inteligência competitiva*. Recuperado em 16 julho, 2017 de [http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/paginas/biblioteca/inteligencia\\_empresarial.aspx](http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/paginas/biblioteca/inteligencia_empresarial.aspx)

Vasconcelos, C. R. M. (1999) *L'Intelligence Economique et la Stratégie de Développement de la PME*. (Doctoral dissertation). Recuperado de <http://penelope.upmf-grenoble.fr/cgi-bin/abnetclop?TITN=469540>, pp. 62.

Vidigal, F., Ziviani, F. (2017) *Inteligência competitiva: histórico, evolução e metodologias organizacionais sob a ótica da Ciência da Informação*. Repositório das apresentações e palestras nos Encontros Nacionais de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação – BENANCIB..