

Available for free online at [https://ojs.hh.se/Journal of Intelligence Studies in Business 2 \(2012\) 23-34](https://ojs.hh.se/Journal of Intelligence Studies in Business 2 (2012) 23-34)

**Sinergia entre inteligência competitiva e gestão do conhecimento - uma chave para a vantagem competitiva**  
*Synergy Between Competitive Intelligence and Knowledge Management - a key for Competitive Advantage*



**Jihene Chebbi Ghannay**

ESCT - École Supérieure de Commerce de Tunis, Tunis, Tunisie, [Jihene.ghannay@yahoo.fr](mailto:Jihene.ghannay@yahoo.fr)



**Zeineb Ben Ammar Mamlouk**

ESSEC - École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Tunis, Tunisie, [zeinebbenammar@yahoo.fr](mailto:zeinebbenammar@yahoo.fr)

Received 5 May, revised form 11 September, accepted 27 September 2012

Elaborado por Renato Plácido Mathias Machado  
UnB – PPGCINF / Disciplina: Estudos Avançados em Ciência da Informação: Modelos de  
Maturidade em Gestão do Conhecimento  
Novembro/19

## Objetivos

- Apresentar semelhanças, diferenças, benefícios da Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva para a organização através do estudo da literatura atual.
- Apresentar fatores críticos de sucesso necessários para alcançar uma implementação bem sucedida desses dois processos (GC e IC).
- Destacar a importância da integração entre GC e IC para a organização competir na economia do conhecimento.

## Revisão de Literatura

- Definição de Inteligência Competitiva
- Definição de Gestão do Conhecimento

## Revisão de Literatura

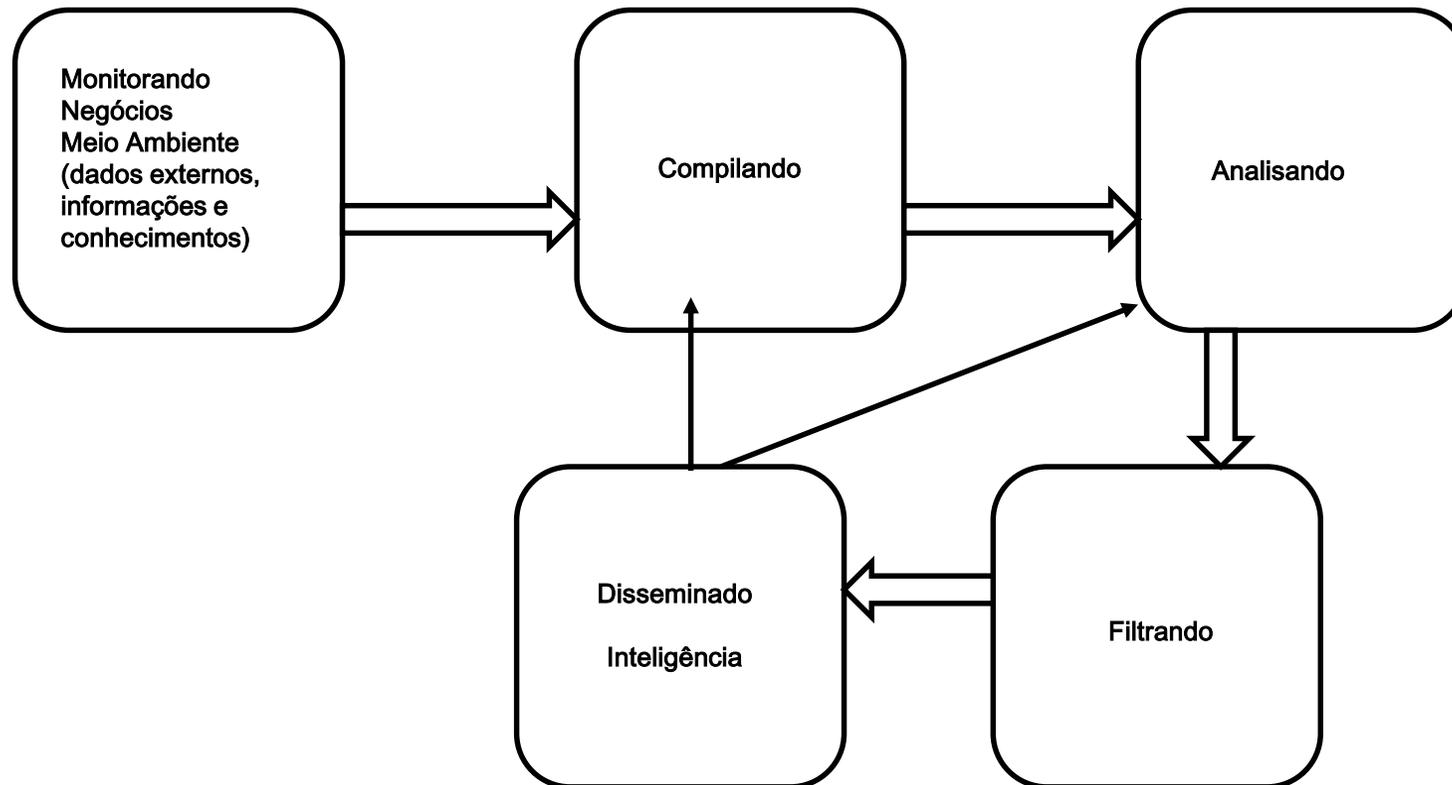
- Definição de Inteligência Competitiva
  - O conceito de IC é muito vago, inúmeras definições de IC disponíveis na literatura são imprecisas e inclusivas, e a expressão é frequentemente usada integralmente com outros conceitos relacionados, como inteligência de negócios e inteligência de concorrentes.
  - *A Society for Competitive Intelligence Professionals (SCIP)*, dá uma definição mais precisa: **"Um programa sistemático e ético para coleta, análise e gerenciamento de informações externas que possam afetar os planos, decisões e operações da sua empresa. Dito de outra forma, a IC é o processo de melhorar a competitividade do mercado através de uma compreensão maior, mas inequivocamente ética, dos concorrentes de uma empresa e do ambiente competitivo."** (site SCIP, 2002).
  - **"A inteligência competitiva é um processo formalizado, mas em constante evolução, pelo qual a equipe de gestão avalia a evolução de sua indústria e as capacidades e o comportamento de seus concorrentes atuais e potenciais para ajudar a manter ou desenvolver uma vantagem competitiva."** (Prescott e Gibbons, 1996).

## Revisão de Literatura

- Gestão do Conhecimento é muitas vezes vista como conceito multidimensional e multidisciplinar. Existem muitas definições de GC na literatura, portanto, comparações devem ser feitas para conhecer o foco de cada autor. Alguns dos focos são destacados abaixo:
  - Davenport (1994): **"a gestão do conhecimento é o processo de captura, distribuição e utilização eficaz do conhecimento."**
  - Peter Drucker (1994): **"O conhecimento transformou-se o recurso chave, para a força militar de uma nação assim como para sua força econômica (...) é fundamentalmente diferente dos recursos-chave tradicionais da Economia, trabalho e até capital (...) Precisamos de um trabalho sistemático sobre a qualidade do conhecimento e a produtividade do conhecimento (...) a capacidade de desempenho, se não a sobrevivência, de qualquer organização da sociedade do conhecimento, cada vez mais dependerá desses dois fatores."**
  - Duhon, (1998): **"Uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, capturar, avaliar, recuperar e compartilhar ativos de informação da empresa. Esses ativos podem incluir bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos e experiência e experiência não capturada anteriormente em trabalhadores individuais."**

## Processos de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

- Processo de Inteligência Competitiva
  - O processo IC consiste nas seguintes etapas: monitoramento do ambiente de negócios (dados externos, informações e conhecimentos), coleta, análise, filtragem e disseminação de inteligência que apoiará o processo de tomada de decisão, a fim de aumentar a competitividade e melhorar a posição de organização.



## Modelos do ciclo de Inteligência Competitiva

- Muitas versões da conceituação do ciclo de CI podem ser encontradas na literatura. Para mostrar suas semelhanças e diferenças, a tabela apresenta a seguir as etapas básicas identificadas por diversos autores, cada um de quem divide o processo do IC entre quatro e seis fases.

## Modelos do ciclo de Inteligência Competitiva

Ciclo de Gerenciamento de Informações (Cheo, 2002)	CIA (2001)	Fuld & Co,(2002)	Pirttila (1998)	Kahner (1998)	Miller (2000)
Identificação das necessidades de informação (1)	Planejamento e Direcionamento (1)	Planejamento e Direção (1)	Definição de concorrente e necessidades de informação (1)	Planejamento e Direção (1)	Identificação dos principais tomadores de decisão e necessidades de inteligência
Aquisição de informações (2)	Coleção (2)	Publicação de Fontes de informação secundárias (2)	Coleta sistemática de informações da concorrência (2)	Coleção (2)	Coleção (2)
		Coleção de fontes primárias (3)			
Organização e armazenamento (3)	Processamento (3)		Análise de rastreamento das informações coletadas (3)		
	Análise e produção (4)	Análise e produção (4)		Análise (3)	Análise (3)
Produção e serviços de informação (4)		Relatório e informações			
Distribuição de informação (5)	Divulgação (5)		Grupos de usuários relacionados à distribuição (5)	Divulgação (5)	Divulgação (5)
Uso da informação (6)					

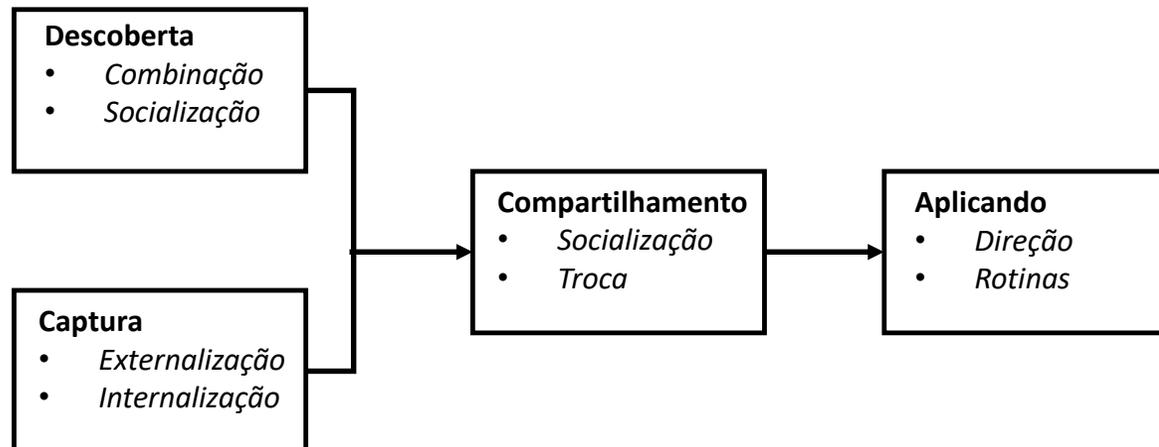
## Modelos do ciclo de Inteligência Competitiva

### Análise dos Autores:

- Em relação ao primeiro passo, apesar dos diferentes títulos, cada modelo reconhece a importância de identificar o tipo de inteligência/informação necessária para iniciar o processo.
- Embora o planejamento deva ser o ponto de partida de qualquer processo, argumentamos que, no ciclo da IC, o planejamento se refere principalmente à identificação das necessidades de inteligência que devem ser atendidas e das várias atividades e análises necessárias para atender a essas necessidades.
- Cada modelo também inclui uma fase de coleta ou aquisição como segunda etapa.
- A Fuld & Co. diferencia a coleta de informações em duas partes: fontes secundárias/publicadas e primárias.
- Após a coleta de informações, o único ciclo da IC que identifica uma etapa relacionada ao processamento de informações é o modelo da CIA.
- Em comparação com o ciclo de gerenciamento de informações, a organização e o armazenamento de informações são um passo que é regularmente negligenciado pela comunidade da IC. Esta etapa é fundamental para um sistema eficaz relacionado à informação.
- Todos os modelos de IC apresentados aqui incluem uma fase de análise. Embora não faça parte do modelo de gerenciamento de informações, essa etapa é parte integrante de qualquer processo de inteligência.
- O modelo de Pirttilä, que omite a etapa de organização e armazenamento, inclui "triagem" na etapa de análise.

## Processos de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

- A GC conta com quatro tipos principais de processos GC. Como mostrado na figura abaixo, estes incluem os processos através dos quais o conhecimento é descoberto ou capturado. Inclui também os processos através dos quais este conhecimento é compartilhado e aplicado. Esses quatro processos de GC são apoiados por um conjunto de sete subprocessos de GC.
- Um Subprocesso - socialização - apoiando dois processos de KM (descoberta e compartilhamento).
- Dos sete subprocessos de GC, quatro são baseados em Nonaka (1994). Concentrando-se nas formas como o conhecimento é convertido através da interação entre o conhecimento tácito e explícito, Nonaka identificou quatro formas de gerenciar o conhecimento: socialização, externalização, internalização e combinação.
- Os outros três subprocessos KM - troca, direção e rotinas - são em grande parte baseados em Grant (1996) e Nahapiet e Ghoshal (1998).



## Benefícios da Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento para a organização

- Inteligência Competitiva - Quais vantagens para a organização?
  - De acordo com Prescott e Bhardwaj (1995), os profissionais de IC acreditam que os programas de IC fornecem os seguintes benefícios:
    - Influenciar as ações dos tomadores de decisão
    - Melhorar os sinais de alerta precocemente
    - Identificar novas oportunidades
    - Explorar vulnerabilidades do concorrente
    - Compartilhar ideias
    - Servir melhor os clientes da empresa

## Benefícios da Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento para a organização

- Inteligência Competitiva - Quais vantagens para a organização?
  - Prescott e Bhardwaj (1995) argumentam que esses benefícios são diretamente identificáveis, embora não existam medidas quantitativas para apoiar isso. Uma melhor posição no mercado e uma melhor receita/lucro não são diretamente identificáveis, uma vez que são "efeitos incertos".
  - Esses benefícios se enquadram na categoria de medidas de linha de fundo, que geralmente são as mais comumente solicitadas. Simon e Blixt (1996) tentaram medir esses efeitos incertos. Eles descrevem as questões relevantes a serem medidas ao considerar efeitos incertos ou benefícios monetários de um programa de IC como:
    - Qualidade, relevância, pontualidade e precisão da inteligência
    - Precisão dos dados em análise
    - Número crescente de clientes e negócios adicionais de clientes atuais
    - Sucesso e desempenho de negócios medidos pelo benchmarking do setor

## Benefícios da Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento para a organização

- Benefícios da Gestão do Conhecimento de acordo com abordagens modernas
  - GC já é considerada como um fator-chave no desempenho da organização e, o melhor recurso e a única vantagem competitiva sustentável para indivíduos e organizações, porque lida com diferentes recursos que podem ajudar os tomadores de decisão de muitas maneiras (Keen, 1991).
  - A maioria dos autores que escrevem sobre o assunto destacam o objetivo principal da GC como eficiência e produtividade que são alcançadas pela reutilização e compartilhamento de experiência e know-how.

## Benefícios e Desafios da Gestão do Conhecimento

Benefícios da GC	Desafios da GC
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promove a inovação</li><li>• Melhora a eficiência</li><li>• Melhora a coordenação e os esforços</li><li>• Melhora a satisfação dos clientes e funcionários</li><li>• Melhorar o tempo de resposta</li><li>• Recompensa funcionários</li><li>• Melhora o tempo de mercado</li><li>• Responsivo às mudanças do mercado-</li><li>• Reduz custos</li><li>• Incentiva o fluxo livre de idéias</li><li>• Conecta pessoas geograficamente dispersas (por exemplo, clientes, funcionários, fornecedores e consultores)</li><li>• Fomentar a colaboração</li><li>• Melhora o acesso à informação</li><li>• Localização especializada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Requer participação total dos funcionários</li><li>• Requer atualização constante</li><li>• Deve classificar o conhecimento útil a partir de informações sem utilidade</li><li>• Os projetos de GC nem sempre são bem sucedidos em termos de aumento das margens de lucro e redução de custos</li></ul>

## Fatores de sucesso da Inteligência Competitiva

- De acordo com Stanat (1990) nenhuma arquitetura de sistema único pode ser considerada apropriada para o desenvolvimento de um programa de inteligência bem-sucedido por causa de questões culturais e estruturais. O processo de IC é suscetível de ser único em cada organização.
- Portanto, raramente há uma semelhança entre os processos de IC bem sucedidos.
- Apesar disso, alguns fatores e diretrizes gerais de sucesso podem ser mencionados.
- Na verdade, o processo de IC deve refletir a cultura organizacional, recursos e metas disponíveis de cada empresa específica (Gilad, 1985; Fuld, 1997).

## Fatores de sucesso da Inteligência Competitiva

- Principais fatores de sucesso da Inteligência Competitiva
  - Suporte e participação da gerência superior
    - Uma estratégia de inteligência deve ter total apoio a nível do conselho, se quiser ter sucesso (Bord, 1997; Kahaner, 1996).
    - Também é essencial para se certificar de que alta administração tem a inteligência disponível em seus dedos (Hering, 2000).
  - Identificação das necessidades de Inteligência Competitiva
    - A administração da empresa deve ver a IC como um recurso fundamental para uma melhor tomada de decisão. Isso significa identificar as ameaças iminentes, tornar-se importante e alertar a gestão para novas oportunidades de negócios.

## Fatores de sucesso da Inteligência Competitiva

- Principais fatores de sucesso da Inteligência Competitiva
  - Cultura / Consciência de Inteligência Competitiva
    - Para uma empresa a utilizar os seus esforços com sucesso é necessária uma cultura adequada de IC que suporte a comunicação aberta, espírito de equipe, informação e partilha de conhecimento e foco em objetivos compartilhados, (Olivier et al., 2003).
    - A organização deve desenvolver programas que façam com que as pessoas queiram compartilhar seus conhecimentos e adquiram um novo (Iivonen e Huotari, 2000; Den Hertog e Hnizeng, 2000).
  - Ferramentas e recursos de Inteligência Competitiva
    - Uma boa função de IC também deve ter recursos adequados para entregar os julgamentos, insights e análises necessários que apoiem as decisões da administração.
    - Pedir a um ou mais pessoas que "assuma a responsabilidade pelo IC da empresa" requer fornecer-lhes o orçamento e os recursos para o desenvolvimento profissional, pesquisa terceirizada e ferramentas de tecnologia para implementar e ter sucesso com um processo de IC.

## Fatores de sucesso da Gestão do Conhecimento

- Principais fatores de sucesso da Gestão do Conhecimento
  - GC abrange uma ampla gama de funcionalidades e suportam diferentes conjuntos de atividades. Alguns fatores são considerados críticos para a implementação bem-sucedida.
  - No entanto, existem diferentes pontos de vista entre os profissionais e pesquisadores sobre como um programa GC pode ser projetado e implementado em organizações. Vários estudos propuseram várias variáveis-chave para a implementação bem-sucedida.

## Fatores de Sucesso da Gestão do Conhecimento

PESQUISADOR	FATOR DE SUCESSO PARA USAR O GERENCIADOR DE CONHECIMENTO
Kuan yen wong (2005)	Suporte da gerência sênior, cultura, tecnologia da informação, estratégia e objetivos, medidas, infraestrutura organizacional, atividades e processos, suporte motivacional, recursos, educação, gestão de recursos humanos.
Mathi (2004)	Organizações baseadas no conhecimento, estratégia cultural, infra-estrutura de sistemas e tecnologia da informação, processo sistemático e eficaz, medidas.
Martins et al. (2003)	Cultura organizacional, motivação e habilidades, gerência sênior, estruturas e processos, tecnologia da informação.
Moffett et al. (2003)	Uma cultura organizacional amigável, liderança e comprometimento da gerência sênior, envolvimento dos funcionários, treinamento dos funcionários, trabalho em equipe confiável, capacitação dos funcionários, infraestrutura do sistema de informação, estrutura de conhecimento.
Reyan e Prybutok (2001)	Uma cultura organizacional aberta, liderança e comprometimento da gerência sênior, envolvimento dos funcionários, trabalho em equipe, infraestrutura de sistemas de informação.
Davenport et al. (1998)	Infraestrutura tecnológica, infraestrutura organizacional, equilíbrio de flexibilidade, evolução e custo de acessibilidade ao conhecimento, conhecimento compartilhado, cultura amigável ao conhecimento, trabalhadores motivados que desenvolvem, compartilham e usam o conhecimento.
Hospal e fusion (1997)	Fatores de gestão, coordenação, controle, liderança e medidas; fatores relacionados a recursos: conhecimento, pessoas, recursos financeiros e não financeiros, fatores ambientais: concorrência, mercados, pressões de tempo, situação econômica e governamental.

## Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento para alcançar vantagem competitiva

### O que se entende por vantagem competitiva?

- O conceito de vantagem competitiva tem uma longa tradição na literatura de gestão estratégica. Ansoff (1965) definiu-o assim: "(...) (Para) isolar as características de oportunidades únicas dentro do campo definida pelo escopo do mercado de produtos e do vetor de crescimento. Esta é a vantagem competitiva. Procura identificar propriedades particulares dos mercados de produtos individuais que darão à empresa uma forte posição competitiva".
- Segundo Porter (1985) capacidade de uma empresa para superar seus concorrentes estava em sua capacidade de traduzir a sua estratégia competitiva para uma vantagem competitiva. A estratégia competitiva implica posicionar favoravelmente a empresa em relação aos concorrentes. Ele confirmou que há, em geral, apenas duas possíveis vantagens competitivas que uma empresa pode possuir, uma vantagem de custo ou uma vantagem de diferenciação.
- Outros, particularmente os defensores da visão baseada em recursos da empresa (Barney, 1991; Conner, 1991), estenderam a definição para incluir uma gama mais ampla de vantagens possíveis, como capital físico (Williamson, 1975), capital humano (Becker, 1964), oportunidades tecnológicas e aprendizagem (Teece, 1980; 1982; 1986) e capital organizacional (Tomer, 1987).

## Sinergia entre Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

- Para obter vantagem competitiva a GC é o processo através do qual o desempenho organizacional é melhorado através de uma melhor gestão do conhecimento corporativo. Seu objetivo é melhorar a gestão dos processos de conhecimento interno para que todas as informações necessárias para as decisões corporativas possam ser disponibilizadas e usadas de forma eficiente.
- A IC é um processo para reunir conhecimentos utilizáveis sobre o ambiente de negócios externos e transformá-lo na inteligência necessária para decisões táticas ou estratégicas.
- Embora a IC esteja preocupada com a coleta de informações do ambiente externo para permitir que a empresa obtenha vantagem competitiva (Williams, 2002), a maior parte da investigação sobre a GC tem se concentrado em capturar o conhecimento armazenado dentro das mentes de funcionários individuais (Nidumolu, Subramani, & Aldrich, 2001).
- Bagshaw (2000), Johnson (2000), Rubenfeld (2001) e Williams (2002) todos se concentram no uso da GC para coletar, gerenciar e compartilhar conhecimentos gerados internamente.
- Certamente, estes dois campos estão começando a se misturar no mesmo caldeirão. No entanto, cada campo tem algumas qualidades únicas que o diferenciam do outro.

## Sinergia entre Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

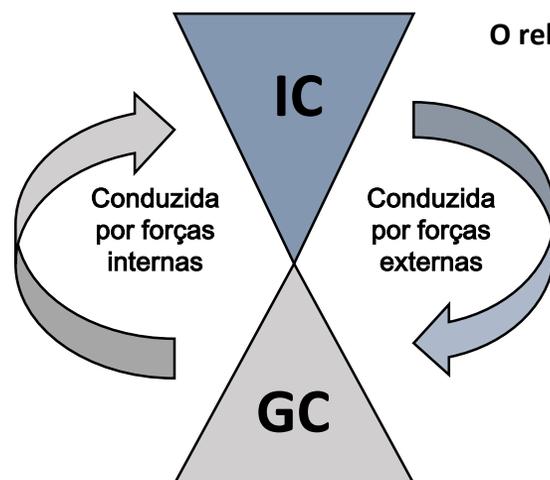
- Para obter vantagem competitiva a GC é o processo através do qual o desempenho organizacional é melhorado através de uma melhor gestão do conhecimento corporativo. Seu objetivo é melhorar a gestão dos processos de conhecimento interno para que todas as informações necessárias para as decisões corporativas possam ser disponibilizadas e usadas de forma eficiente.
- A IC é um processo para reunir conhecimentos utilizáveis sobre o ambiente de negócios externos e transformá-lo na inteligência necessária para decisões táticas ou estratégicas.
- Embora a IC esteja preocupada com a coleta de informações do ambiente externo para permitir que a empresa obtenha vantagem competitiva (Williams, 2002), a maior parte da investigação sobre a GC tem se concentrado em capturar o conhecimento armazenado dentro das mentes de funcionários individuais (Nidumolu, Subramani, & Aldrich, 2001).
- Bagshaw (2000), Johnson (2000), Rubinfeld (2001) e Williams (2002) todos se concentram no uso da GC para coletar, gerenciar e compartilhar conhecimentos gerados internamente.
- Certamente, estes dois campos estão começando a se misturar no mesmo caldeirão. No entanto, cada campo tem algumas qualidades únicas que o diferenciam do outro.

## Uma comparação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva

Gestão do Conhecimento	Inteligência Competitiva
<ul style="list-style-type: none"><li>• Interno</li><li>• Reativo</li><li>• Perspectiva de longo prazo</li><li>• Baseada em tecnológica</li><li>• Dependente da disposição dos funcionários em contribuir</li><li>• Conhecimento, Informação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Externo</li><li>• Proativo</li><li>• Perspectiva de curto e longo prazo</li><li>• Baseada em fontes</li><li>• Orientadas ao meio ambiente (político, econômico, sociológico e tecnológico)</li><li>• Informação, Dados, Conhecimento</li></ul>

## A relação entre GCIC

- Os campos de IC e GC têm várias diferenças, mas pode existir uma relação potencial se os considerarmos instintivamente em termos de aplicação do conhecimento corporativo do ambiente interno e externo para obter vantagem competitiva a longo prazo.
- O objetivo de ambas as disciplinas é avaliar as decisões de negócios, localizar e entregar o conhecimento apropriado de dentro e de fora da organização e, no final, ajudar a dar sentido e ajudar os tomadores de decisão.
- Davenport (1999) chega ao ponto de assumir que a IC pode ser vista como um ramo ou subconjunto da GC.



O relacionamento GCIC (Fonte – Katherine Shelfer – Drexel University. 2004)

## Conclusões

- Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento são distintas por serem complementares e sinérgicas.
- Ambos os campos estão preocupados em obter vantagem competitiva com melhores aplicações de informação ou conhecimento.
- Mesmo que seja difícil simplificar a relação entre Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento (Johnson, 1999), é óbvio que as duas abordagens se complementam.
- Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento são duas partes do mesmo todo, porque ambas são projetadas para aplicar o conhecimento empresarial do ambiente interno e externo para obter vantagem competitiva a longo prazo.
- A sinergia entre Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento indica que há uma maior convergência entre as duas abordagens (Parker e Nitse, 2011).