

**ARTIGO**

**Recebido em:**  
**30/08/2013**

**Aceito em:**  
**05/11/2013**

*Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38, p. 107-126, set./dez., 2013. ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p107*

**Inteligência Competitiva e as Práticas de Gestão do  
Conhecimento no Contexto da Administração e da Ciência da  
Informação: revelações da produção científica**

*Competitive Intelligence and Knowledge Management Practices in  
the Context of Management and Information Science: revelations of  
scientific production*

Jacqueline Echeverría Barrancos<sup>1</sup>  
Emeide Nóbrega Duarte<sup>2</sup>

**RESUMO**

O processo de inteligência competitiva tem despertado olhares de profissionais ao reconhecerem que as organizações competem com maior eficiência quando seus gestores tomam decisões bem fundamentadas. Esta pesquisa objetiva analisar a produção científica em inteligência competitiva visando identificar as práticas de gestão do conhecimento apresentadas nos resultados dos artigos dos Anais do ENANCIB e do ENANPAD, no período de 2010 a 2012. Metodologicamente é considerada pesquisa exploratória, descritiva e documental; de natureza teórica conceitual e procedimento indutivo. Como resultados, se destacam que os trabalhos incidem de forma equilibrada em relação ao número de publicações, autores mais presentes nas citações, técnicas e métodos adotados. As práticas de gestão do conhecimento estão presentes nos resultados dos artigos publicados sobre inteligência competitiva nos dois eventos, evidenciadas pelas pessoas como parte integrante dos processos, apresentando similaridades entre as abordagens na Ciência da Administração e na Ciência da Informação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência competitiva. Gestão do conhecimento. Administração. Ciência da Informação. Produção Científica.

**ABSTRACT**

The process of competitive intelligence has awakened glances of professionals to recognize that organizations compete with greater efficiency when their managers take fundamental decisions. This research aims to analyze the scientific production in competitive intelligence aiming to identify the practices knowledge management presented in the results of articles from the Annals of ENANCIB and ANANPAD, during the period from 2010 to 2012. Methodologically is considered exploratory research, descriptive and documentary; theoretical, conceptual and procedure inductive. As the results highlight that the works relate in a balanced way in relation to the number of publications, authors more present in citations, techniques and adopted methods. The practice of knowledge management are present in the results of published articles about competitive intelligence in two events, evidenced by people as an

<sup>1</sup>Universidade Estadual da Paraíba - [unijacqueline@gmail.com](mailto:unijacqueline@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal da Paraíba - [emeide@hotmail.com](mailto:emeide@hotmail.com)

integral part of the processes, with similarities between the approaches in the Science of Administration and in Information Science.

**KEYWORDS:** Intelligence. Knowledge management. Administration and Information Science. Scientific Production.

## 1 INTRODUÇÃO

A produção científica gerada por um pesquisador de qualquer área precisa ter um compromisso social e ser conhecida como de utilidade para a comunidade acadêmica e a sociedade em geral, considerando que a ciência exerce um compromisso com a sociedade, no sentido de expandir os horizontes do conhecimento humano.

Neste momento, o interesse recai na produção científica sobre Inteligência Competitiva (IC) veiculada nos Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração (ENANPAD) e do Encontro da Associação Nacional em Ciência da Informação e Biblioteconomia (ENANCIB), como suportes de comunicação adotados pelas respectivas entidades para disseminar o conhecimento produzido nas áreas correspondentes.

A IC tem sido objeto de pesquisa tanto da Ciência da Administração (CA), como da Ciência da Informação (CI), aparecendo com grande destaque, segundo Pinheiro (2006) em função da globalização do mercado de capital e aumento da competitividade, o que motivou inclusive a emergência da gestão da informação e do conhecimento.

A interdisciplinaridade entre a Ciência Administrativa e a Ciência da Informação se dá pela Informação como elemento comum, que segundo Borko (1968), na CI, está voltada para o estudo das propriedades, como: o comportamento, uso, transmissão, processamento para armazenamento e recuperação da informação. Por outro lado, na CA, está voltada para a aplicação da informação. Assim, o ponto de convergência, entre as duas áreas, nesta pesquisa é a IC.

Para entendimento de IC, Gomes e Braga (2004, p.28) apresentam como integrantes da pirâmide de hierarquia da informação, os dados (na base), informação (no meio) e inteligência (no topo), considerando a inteligência como informação que possibilita ao gestor tomar decisão obrigando-o a tomar uma atitude em resposta à inteligência recebida. Culmina a abordagem, conceituando a IC como um “processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório”.

Segundo Pinheiro (2006) a IC é uma área interdisciplinar e sua constituição epistemológica e aplicada recorre principalmente a conhecimentos de administração, ciência da informação, ciência da computação e economia. Entende que não há clara delimitação entre diferentes termos adotados em diversos países e fases, nem de conceitos correlatos entre gestão do conhecimento, gestão estratégica, inteligência competitiva, inteligência de marketing, inteligência de negócios, inteligência econômica, inteligência empresarial, informação estratégica, inteligência organizacional, monitoramento tecnológico e planejamento estratégico.

Por outra perspectiva, Miller (2002, p. 183) “acredita que a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva são atividades de negócios necessárias que andam juntas e se complementam como o cavalo e a carroça [...] você não pode ter um sem ter o outro”. Na atual economia globalizada altamente competitiva, o conhecimento – é a maneira pela qual as pessoas o adquirem e administram, especialmente em meios digitais – pode ser a diferença entre os vencedores e os derrotados. Resumidamente examina as funcionalidades oferecidas por ferramentas que sustentam as atividades da Gestão do Conhecimento (GC) e da inteligência dando destaque aos desafios e questionamentos que os profissionais da área de negócios devem enfrentar.

Em decorrência do aumento e da modernização da competição, percebidos em praticamente todos os setores econômicos mundiais nessas últimas décadas, observa-se que a IC tem ganhado força nos meios acadêmicos e organizacionais pela importância da mesma para o processo de formulação de estratégias competitivas, especialmente pela promessa de disponibilização instantânea de produtos de inteligência com alto valor agregado para a eficácia decisória. (PRESCOTT; MILLER; 2002).

Em uma organização, informação, conhecimento e inteligência estão presentes nos seus processos de gestão, que alimentam o processo de tomada de decisão e o planejamento estratégico. A inteligência deve ser criada, e ao longo desse processo de criação, o processo da gestão da informação e do conhecimento, é que se vai elaborando um sistema útil às organizações, integrando em sua cultura e em seus cenários voltados ao futuro. Nesta concepção, a inteligência organizacional inclui tanto o conceito de Gestão da Informação (GI), quanto o de Gestão do Conhecimento (GC), apoiada no método de monitoramento ambiental, para o planejamento e gestão da organização e nas tecnologias de informação e comunicação. (TARAPANOFF, 2006, p.30-31).

A partir dos enfoques apresentados, podemos questionar se existe realmente diferença entre GC e inteligência. Ambas as funções têm como objetivo proporcionar a informação e o conhecimento certos à pessoa certa no momento certo. Em muitos casos, a diferença pode ser pouco mais do que de perspectiva, é uma questão de como satisfazer da melhor maneira as necessidades imediatas da empresa.

Dessa forma, as funções da inteligência produzem valor agregado ao promover ações que uma organização a obter vantagem mensurável e sustentável em relação aos seus concorrentes. Para entender de que forma a GC se inter-relaciona com as funções da inteligência vale a pena examinar se as práticas específicas da GC são complementares ao processo de inteligência.

A interdisciplinaridade entre a CI e a CA é ainda incipiente, conforme constatado em pesquisa realizada por Oliveira (2010), mas os resultados indicam uma tendência de intensificação, tendo com base a informação. É nessa perspectiva, que esperamos contribuir para evidenciar as similaridades da aplicabilidade da IC nas duas áreas de conhecimentos, visando os avanços e inovação das organizações, de forma integrada e interdisciplinar.

Definido o objeto de estudo desta pesquisa, procura-se responder as seguintes questões neste relato empírico: Como são visualizadas as práticas de Gestão do Conhecimento nos processos de Inteligência Competitiva na Ciência da Administração e na Ciência da Informação? Pretendemos alcançar, nesta pesquisa, o objetivo de analisar a produção científica em inteligência competitiva visando identificar as práticas Gestão do Conhecimento apresentadas nos resultados de pesquisa nos Anais do ENANCIB e do ENANPAD.

Para complementar os fundamentos científicos da problemática e o atendimento do objetivo pretendido, focalizamos nas próximas seções, aspectos teóricos sobre Gestão do Conhecimento e sobre Inteligência Competitiva.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Pelas dificuldades para se compreender o conhecimento na sua plenitude, não é recomendável tentar explicá-lo fundamentando-se nas lentes redutoras de cada área do conhecimento. Para Morin (1996) o conhecimento é um fenômeno multidimensional, uma vez que é simultaneamente um processo físico, biológico, cerebral, mental,

psicológico, cultural e social. Ainda, segundo esse autor, todo conhecimento comporta, necessariamente, os seguintes elementos: uma competência (aptidão para produzir conhecimentos), uma atividade cognitiva e um saber (resultante dessas atividades) (PAIVA; FERREIRA; DUARTE, 2009).

O conhecimento tem sido objeto de reflexão e de estudo em várias áreas do conhecimento, desde a Antiguidade, e um elemento-chave nas grandes transformações enfrentadas pela humanidade. Na Sociedade Agrícola, a memória social era armazenada nos cérebros humanos. O conhecimento e a cultura eram acumulados pelos mais velhos e transmitidos para gerações mais jovens, por meio de ritos, histórias, lendas, cantigas, discursos e outros. Assim, a memória social era limitada diante da capacidade de acumulação mental da população (TOFFLER, 1997).

Setzer (2004) afirma que um indivíduo tem conhecimento quando pode realizar associações de conceitos baseadas em vivências pessoais. Nesse sentido, o conhecimento é a informação mais valiosa da mente humana, que precisa ser sintetizado, contextualizado e compreendido. Além disso, é difícil de ser estruturado e capturado por meio de máquinas, de difícil transferência, e normalmente é tácito.

Vários estudiosos, entre os quais, Davenport e Prusak (1998), assim como Toffler (1997), têm destacado o valor que a informação e o conhecimento representam para as organizações modernas. Os estudos sobre (GC) iniciaram-se no despontar da década de 1990, motivados a partir da percepção de muitas organizações do quanto de conhecimento organizacional haviam perdido com a implementação de processos de reengenharia, *downsizing* e terceirização. Segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), os assuntos referentes ao conhecimento tendem a tornar-se atribuição das áreas de recursos humanos ou de tecnologia da informação (TI) no âmbito corporativo que, por vezes, são apenas parte de programas de GC.

Richter (2002) atribui à cultura organizacional alguns fatores que buscam a GC, tais como: trabalhar as mudanças culturais pelos mecanismos psicológicos, além de destacar o papel da liderança em comunhão com as ações de implementação voltadas aos modelos mentais. A abordagem psíquica está arraigada na relação entre a cultura organizacional e a GC. O conhecimento tácito faz parte da psique individual e está diretamente relacionado com a cultura organizacional.

Portanto, algumas características presentes na cultura possibilitam a GC, quais sejam: pela crença de que as pessoas podem ser inseridas em um processo de

conhecimento tanto pessoais como grupais; que as informações devem ser confiáveis e completas; o pressuposto de que as pessoas têm capacidade de entender e modificar o ambiente em que estão inseridas, através da sua atuação, entre outras.

Cunha et al. (2006) apresentam as seguintes fases, como metodologia de implementação de um programa de GC, conforme o Quadro 1.

Quadro 1. Fases para implementação de um programa de GC.

<b>Proposta de Cunha et al. (2006)</b>
Diagnóstico organizacional (identificar as fontes de conhecimento que envolvem funcionários, clientes, fornecedores, parceiros etc).
Identificação das necessidades de mapeamento (levantar as informações reais e potenciais que devem ser compartilhadas).
Identificar áreas de prioridade a serem mapeadas (delimitar setor ou processo mais crítico).
Apresentação da proposta à alta gerência (obter apoio das lideranças para validação do projeto).
Planejamento das ações de mapeamento (definir políticas de coordenação, controle, segurança, acesso e atualização das atividades).
Diagnóstico de competências (identificar as competências institucionais e individuais).
Escolha de uma ferramenta (definir a tecnologia para utilizar no mapeamento).
Implementação da proposta
Monitoramento das ações de mapeamento implementadas
Atualização dos mapas

Fonte: Elaboração própria, 2010.

Além dessas fases e práticas de um programa de GC, Kuniyoshi e Santos (2007) apresentam a aprendizagem organizacional e educação corporativa, *mentoring e coaching* de futuros gestores, *storytelling*, IC, comunidades de práticas, mapeamento e gestão de competências, TI e aplicativos que contribuam para o compartilhamento e disseminação do conhecimento. Estas ferramentas dão suporte aos processos de GC, tais como: criação, identificação, captura, compartilhamento, disseminação, aquisição e utilização. Entre outras iniciativas destacam-se, ainda: adoção de políticas de GC, lições aprendidas, melhores práticas, centros de inovação, redes de pessoas, repositórios de documentos e biblioteca corporativa, entre outras que dão suporte às organizações desenvolverem seu capital intelectual.

A esse respeito, Sá et al. (2013) apresentam em pesquisa realizada, principais fatores componentes das práticas de conhecimento adotados em empresas mineiras, destacando política cultural corporativa, política de recursos humanos, estratégia e comunicação organizacional, estratégias do conhecimento, estímulo à aprendizagem, clima organizacional, mensuração de resultados e acesso à informação.

Gutiérrez (2006) assevera que a GC objetiva projetar e implementar um sistema para converter todo o conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo existente na organização, sistematicamente em conhecimento organizacional. Recomenda que se desenvolvam, paralelamente, ações de formação de recursos humanos, sob a forma de processos de aprendizagem presencial ou *online*, para que os membros da organização possam utilizar, com facilidade e aproveitamento, todos os recursos para aumentar e melhorar seu estoque cognitivo.

Valentim (2006) infere que a GC, quando realizada de forma adequada, proporciona um melhor aproveitamento dos ativos intelectuais, dinamiza as rotinas, os produtos, os serviços e o processo decisório. Destaca que, além da cultura e da comunicação organizacional positiva em relação à construção do conhecimento, a organização também precisa de um ambiente físico favorável para a geração, o compartilhamento e o uso do conhecimento corporativo.

Como resultado do uso do conhecimento surge a Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO) para identificar e institucionalizar o conhecimento das pessoas e incorporá-lo às práticas cotidianas de uma organização (STEWART, 1998). Segundo Santos et al. (2001, p. 34), a GCO “é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial”. Ela tem como funções relacionadas ao conhecimento: a criação e a captura pela aprendizagem organizacional; a codificação como inteligência organizacional; a disseminação como educação corporativa; a avaliação como gestão de competências e, a mensuração, como capital intelectual.

Para o pesquisador Terra (2001) o conhecimento existente dentro das organizações é seu ativo mais importante, seja individual ou coletivo. Nesse sentido, a GC nas organizações passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo, onde cada vez mais o clima turbulento faz com que as vantagens competitivas precisem ser constantemente reinventadas e monitoradas seguindo recomendações do processo de IC.

### **3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

No sentido mais amplo a IC força as organizações a manterem o foco no mercado externo, pois as mudanças são constantes no ambiente em que atuam. Nesse sentido, ela

passa a ser entendida como um processo que visa estudar para entender os fatores que possam tornar as organizações mais competitivas procurando posicioná-las no mercado.

A relação existente entre GI, GC e IC, pode ser entendida no campo da complexidade das suas ações. A GI atua no conhecimento explícito, a GC atua no conhecimento tácito e a IC, trabalha tanto com o conhecimento explícito quanto com o conhecimento tácito. Segundo Valentim (2006) a complexidade da IC está no estabelecimento de relações e interconexões entre as duas formas de gestão.

Para potencializar e obter vantagem competitiva no mundo contemporâneo, as organizações precisam conduzir sua GC, e sua IC, de forma interligada e alinhada com os novos desafios que são impostos no ambiente macroeconômico. É notório que o conhecimento organizacional surge como um ativo de especial relevância para qualquer trabalho ou segmento de atuação a partir da constatação do papel fundamental que exerce nos processos organizacionais e aspectos dinâmicos da organização. (SILVA; ESPÍNOLA; VILAR, 2006).

A esse respeito, a IC é uma disciplina preocupada principalmente com os processos e as ferramentas de coleta, análise e disseminação de inteligência que permitem aos funcionários tomarem decisões de qualidade e eficácia. (GILAD; GILAD, 1998).

Nessa concepção, uma série de mudanças e inovações impacta e desafia a sociedade, as organizações e, especificamente o comportamento do mercado concorrencial no atual milênio. Para poder reagir a essa dinâmica de mercado decorrente do aumento e da modernização da competitividade, visivelmente percebidos em todos os setores da economia, observa-se que a IC tem ganhado força nos meios acadêmicos e empresariais pela relevância da mesma para o processo de elaboração de estratégias competitivas, constituindo-se em desafio para que as organizações possam estabelecer um processo decisório mais racional e hábil, especialmente pela disponibilização instantânea de produtos de inteligência com alto valor agregado para identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente de negócios. (MILLER, 2002).

Em uma organização, informação, conhecimento e inteligência estão presentes nos seus processos de gestão, que alimentam o processo de tomada de decisão e o planejamento estratégico. Assim, a GI, GC e IC subsidiam a decisão estratégica e o sistema de monitoramento, que consiste em extrair indicadores estratégicos que



permitirão à organização ter uma ideia do grau de oportunidade e de ameaça potencial a essas ideias, tecnologias, pesquisas ou desenvolvimentos. (TARAPANOFF, 2006). Choo (1998) argumenta que o conceito de monitoramento ambiental engloba o de IC nas dimensões de aquisição da informação tendo em vista um horizonte temporal.

A definição de IC está muito ligada à noção de processo, conforme segue: "objetiva agregar valor à informação, fortalecendo o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência" (CANONGIA, 1998, p.2-3). Os sistemas de IC devem ser considerados como investimentos para as organizações. Entre os seus benefícios destacam-se: redução da incerteza na tomada de decisão, evitar surpresas, prever as grandes mudanças estruturais, prevenir surpresas tecnológicas, identificar os fatores externos e melhorar o planejamento a curto e longo prazos. (COELHO et al., 1997).

Fuld (2007, p.207) argumenta e sem dúvida esclarece que "em importantes aspectos, a inteligência é uma arte. Sua origem é incerta, tanto quanto seu lugar na empresa moderna, onde um departamento de arte se encaixa em uma empresa?"

Segundo Tarapanoff (2006) a inteligência na tradição americana, refere-se a como o conhecimento é adquirido, baseada em uma análise lógica e integrada de informação disponível sobre competidores ou sobre o ambiente competitivo. Na tradição francesa, a IC é entendida de forma mais ampla, incluindo a busca de qualquer informação no ambiente que possibilite melhor posicionamento da organização. A autora entende que o processo de IC para ser implementado requer contínua utilização de dados e informações e para a agregação de valor a esses, utiliza o conhecimento individual e corporativo.

Na perspectiva de Sveiby (1997) e Miller (2002) a missão dos encarregados das funções de inteligência em uma organização inclui a aquisição, análise, interpretação e encaminhamento de informações aos executivos. Já a missão dos encarregados das funções da GC concentra-se em identificar, classificar, organizar e encaminhar conhecimentos úteis às áreas da organização responsáveis pela tomada de decisões, análise das necessidades do setor e solução de problemas. Superficialmente a GC parece possuir âmbito e escopo bem mais amplos que os das funções da inteligência, mas é uma impressão que pode simplesmente refletir a natureza mais concentrada e igualmente mal-entendida da inteligência no âmbito dos negócios.

Para Barklay e Kaye (2002) a GC é uma disciplina nascente que ainda está sendo articulada e definida. É mais do que justo destacar, ainda assim que os dados, as informações e os conhecimentos colhidos, analisados e interpretados por intermédio das funções de inteligência podem ser administrados, usualmente em benefício da vantagem competitiva, nos níveis iniciais da hierarquia corporativa.

A GC tem por preocupação maior tornar os recursos de conhecimento existentes no âmbito das organizações, estando muito deles armazenados em formatos digitais. A IC se concentra em capturar recursos que são tanto externos quanto internos. No entanto, nas organizações que trabalham com estas duas ferramentas, a distinção entre ambas continua sendo obscura. Nesse sentido algumas pesquisas realizadas pela CAP Ventures Inc, revelaram que na opinião de 48% das empresas pesquisadas, consideram que a função de inteligência é uma parte dos seus programas de GC, da mesma forma no resultado de outra pesquisa entre praticantes da GC a consideram como uma nova forma de acrescentar valor à informação dentro e fora da organização. (SVEIBY, 1977)

Clifford Kalb entende o processo de inteligência como sendo a administração do conhecimento numa organização com eficácia e eficiência para que os executivos tenham sempre à disposição o melhor em matéria de conhecimento para a adoção de decisões estratégicas. Avalia a GC como o passo além da inteligência e prevê uma etapa em que os profissionais da inteligência se transformarão em trabalhadores do conhecimento, engenheiros do conhecimento e administradores do conhecimento (MILLER, 2002).

Nesse contexto, surgem as perguntas: existe realmente diferença entre gestão do conhecimento e inteligência? Será que ambas as funções têm como objetivo proporcionar a informação e o conhecimento certos à pessoa certa no momento certo? Em muitos casos, a diferença pode ser pouco mais do que de perspectiva e uma questão de como satisfazer da melhor maneira um objetivo ou necessidade imediata da organização.

Em busca de respostas às reflexões que possam ratificar ou retificar os fundamentos das questões aqui expostas, foram delineados os procedimentos metodológicos que seguem na próxima seção.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se como sendo de abordagem quantitativa e qualitativa e um estudo do tipo documental. Pode ser considerado também um estudo bibliográfico ao buscar a partir do documento denominado Anais, selecionar e analisar os artigos científicos que abordam sobre IC. Os documentos analisados foram os Anais do ENANCIB e do ENANPAD referentes aos 3 últimos anos - 2010/2012, escolhidos pelo critério de atualização, caracterizando a amostra como intencional (GIL, 1999). A escolha desses documentos se deu devido ao acesso aos dois portais de maior significância nas áreas, em nível nacional, e por se tratar de um veículo de domínio público que concentra a produção do universo acadêmico.

O estudo possui lógica indutiva, pois, segundo Richardson (2008, p. 35), “a indução é um processo pelo qual, partindo de dados ou observações particulares constatadas, podemos chegar a proposições gerais”. Trata-se de um estudo de nível exploratório-descritivo, oportunizando uma abordagem mista da produção científica, de forma que possa viabilizar novas pesquisas científicas. “O conjunto de dados quantitativos e qualitativos não se opõe, ao contrário, se complementa, pois a realidade abrangida por ele interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”. Outro ponto importante a se destacar é que “[...] o objeto das Ciências Sociais é, essencialmente, qualitativo” (MINAYO, 2010, p. 21).

Considerada pesquisa descritiva segundo Michel (2009), uma vez que procura investigar, analisar, descrever e retratar o perfil da produção científica, nesse caso, sobre a relação da GC e IC identificadas nos Anais de Encontro da ENANPAD e ENANCIB. É exploratória segundo Malhotra (2001), tendo em vista o pouco conhecimento que se tem sobre a relação dessas duas áreas de estudo. Adicionalmente, este estudo possui natureza teórica conceitual, segundo a visão de Michel (2009), visto que, por meio da epistemologia, perpassa a discussão sobre IC em vários artigos e sintetiza o estado em que se encontra o entendimento dos pesquisadores sobre o tema proposto.

Foi adotada a técnica da bibliometria, considerada “[...] um instrumento quantitativo, que permite minimizar a subjetividade inerente à indexação e recuperação das informações, produzindo conhecimento, em determinada área de assunto”. (GUEDES, 2005), para identificar a quantidade de artigos publicados no período, a quantidade de referências e os autores mais citados.

Para identificar as práticas de GC foi usada a técnica de análise de citações que propiciou a interpretação do conteúdo exposto nas colocações dos autores citados e do próprio autor do artigo. Entendemos citação como [...] “menção de uma informação extraída de outra fonte.” (ABNT, 2003, p. 1). “O autor lança mão de um texto original para extrair a citação, podendo ser reproduzido literalmente (citação direta, literal ou textual), interpretando, resumindo ou traduzindo (citação indireta ou livre) ou uma informação extraída de fonte intermediária (citação de citação).” (ABNT, 2003, p. 2).

Os procedimentos metodológicos adotados permitiram alcançar os resultados apresentados em seguida.

## 5 RESULTADOS

No primeiro momento, apresentamos aspectos da caracterização da produção científica analisada nos Anais do ENANPAD e do ENANCIB, em forma de tabelas e referentes a incidência dos trabalhos, estratégias metodológicas e autores citados, e no segundo momento, apresentamos em quadro, as falas dos autores referentes às práticas de GC encontradas nos relatos dos pesquisadores dos documentos/artigos analisados.

### 5.1 Caracterização da produção científica em inteligência competitiva

#### 5.1.1 Incidência de artigos

A pesquisa cobriu um total de 7 (sete) artigos (100%) artigos relacionados ao tema Inteligência Competitiva dos anos de 2010 a 2012. Verificou-se, quanto à quantidade de artigos, que 57,15% dos artigos foram publicados em 2010. Em 2011, não houve nenhuma publicação e 42,85% foram artigos publicados em 2012. (Tabela 1)

Tabela 1. **Incidência de artigos sobre Inteligência Competitiva.**

ANO	ENANCIB	ENANPAD	TOTAL	%
2010	2	2	4	57,15
2011	-	-	-	-
2012	1	2	3	42,85
Total	3	4	7	100

Fonte: Pesquisa direta, 2013

Este resultado indica que a temática continua em evidência, embora tenha havido uma quebra nas duas áreas, no ano de 2011, mas no ano seguinte os trabalhos voltam a

incidir de forma equilibrada e marcando o espaço na preferência de pesquisadores das áreas e sinalizando que o assunto continuará presente nas organizações, como fator de inevitável progresso nos ambientes em constantes mutações. A quebra de artigo no ano de 2011, pode ser atribuída por falta de disseminação da própria ferramenta de IC ou a clareza de como chegar a implementar essa ferramenta.

Fuld (2007, p.207) argumenta e sem dúvida esclarece que “em importantes aspectos, a inteligência é uma arte. Sua origem é incerta, tanto quanto seu lugar na empresa moderna, onde um departamento de arte se encaixa em uma empresa?”. Essas questões continuam em discussão no meio acadêmico e entre especialistas do assunto, no campo institucional.

### 5.1.2 Estratégias metodológicas

Os artigos publicados nos Anais do ENANPAD e ENANCIB sobre IC apresentam métodos e técnicas diversificados. Há uma tendência para estudos de abordagem qualitativa com a adoção de instrumento de pesquisa do tipo entrevista e estudos do tipo documental, de nível exploratório e estudos de caso aplicados em organizações de nível nacional.

Tabela 2. **Métodos e técnicas metodológicas.**

Abordagem	ENANCIB	ENANPAD	TOTAL	%
Qualitativa	3	1	4	17,39
Documental	-	3	3	13,04
Entrevista em profundidade	2	1	3	13,04
Exploratória	2	-	2	8,70
Exploratória	2	-	2	8,70
Estudo de caso	2	-	2	8,70
Descritiva	-	1	1	4,35
Quantitativa	-	1	1	4,35
Campo	-	1	1	4,35
Bibliometria	-	1	1	4,35
Questionário estruturado	-	1	1	4,35
Workshop	-	1	1	4,35
Survey	-	1	1	4,35
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2013

Os resultados apresentam incidências, embora em menor escala, da adoção de técnica inovadora como o workshop, a bibliometria, como procedimento para medir a incidência de pesquisa na literatura, e o *survey*, como estratégia de aplicação de questionários de âmbito abrangente. (Tabela, 2).

De forma geral observamos que nas pesquisas veiculadas nos dois meios de comunicação, que o nível das escolhas dos procedimentos metodológicos é perfeitamente coerente e adequado aos objetivos propostos, objetos de estudos e questões de pesquisa. O referencial teórico é pertinente com as abordagens, e entre os autores adotados, detectamos pertinência com as áreas em evidência. Esses resultados, portanto, coadunam com os níveis dos eventos nas áreas de Administração e Ciência da Informação.

### 5.1.3 Autores que embasam as comunicações

Conforme apresentado na Tabela 3, a pesquisa levantou os dados sobre os autores mais citados nos dois veículos de comunicação – Anais do ENANPAD e do ENANCIB, em relação aos trabalhos que focalizam a Inteligência Competitiva.

Tabela 3. Autores mais citados.

Nomes	ENANCIB	ENANPAD	TOTAL	%
Miller, S. H.	4	3	7	19,44
Choo, C. W.	4	2	6	16,70
Marcial, E. C	4	-	4	11,11
Fuld, L. M.	2	2	4	11,11
Gomes, E.	2	1	3	8,33
Tarapanoff, K.	2	1	3	8,33
Davenport, T. H.	-	3	3	8,33
Herring, J. P.	2	-	2	5,55
Kahaner, L.	-	2	2	5,55
Téo, T. S.	-	2	2	5,55
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2013

O estudo demonstrou que entre os autores mais citados, de forma geral, foi Miller, S. H. pelos dois veículos de comunicação apresentados. Relativamente há um equilíbrio, no entanto há alguns destaques de autores mais citados no âmbito dos dois veículos de comunicação no nível da pós-graduação abordando a IC. No nível do ENANCIB, destacaram-se os autores Choo, C. W.; Miller, S. H. e Marcial, E. C., e nos Anais do ENANPAD, os autores mais citados foram Davenport, T. H. e Miller, S. H.

Percebemos que há autores citados nas duas áreas, destacando-se neste caso, Miller, S. H., Choo, C. W., Gomes, E., Tarapanoff, K., e Fuld, L. M. Sobre este resultado, é oportuno lembrar que Pinheiro (2005) considera a IC como área interdisciplinar e sua constituição epistemológica e aplicada recorre a conhecimentos de Administração e

Ciência da Informação e que não há clara delimitação entre diferentes termos adotados em diversos países e fases.

## 5.2 As práticas de gestão do conhecimento para inteligência competitiva

Após leitura dos artigos no todo, ficou evidente que foram mencionados nos artigos sobre IC, de uma forma ou outra, questões baseadas nas práticas de GC. Nas citações apresentadas no Quadro 3, constam palavras-chave dos textos organizados por citações, com destaques em negrito para os termos significativos, número da linha, número do artigo e a identificação do evento.

Quadro 3. Práticas de gestão do conhecimento.

Artigos	Conteúdos que abordam práticas de gestão do conhecimento
1-Artigo 1 ENANPAD	“Torna-se fundamental a aplicação de técnicas e ferramentas para manutenção dessas vantagens, incluindo o <b>conhecimento sensível</b> ”
2-Artigo 1 ENANPAD	“Diferenciais de <b>tecnologia de conhecimento</b> na formação de <b>equipes</b> de alto desempenho”
3-Artigo 1 ENANPAD	“...os aspectos <b>documentação pessoal</b> foram os que mais preocuparam os gestores quando a decisão estiver relacionada com a <b>perda do conhecimento sensível</b> ”
4-Artigo 1 ENANPAD	“...devemos estar preparados para gerenciar a <b>segurança da informação</b> de maneira efetiva por meio do <b>conhecimento</b> e da utilização de formas sistêmicas e planejadas”
5-Artigo 1 ENANPAD	“...para levantamento de riscos observar a <b>segurança da documentação</b> em relação a prazos de classificação, na produção, expedição e recepção, manuseio, arquivamento e eliminação de documentos.”
6-Artigo 2 ENANPAD	“...é possível obter-se o aumento da competitividade mediante a criação e manutenção de <b>competências essenciais...</b> ”
7-Artigo 2 ENANPAD	“Os resultados deste trabalho corroboram a importância das <b>redes</b> como subsídio ao processo de inteligência estratégica e <b>geração de novos conhecimentos</b> junto às organizações”.
8-Artigo 2 ENANPAD	“...compartilhando recursos, informação e <b>conhecimento</b> torna-se crucial a busca pelo atendimento das alternativas de aplicação de IC...”
9-Artigo 3 ENANPAD	“...atividades <b>baseadas no conhecimento</b> ...tornam-se as principais funções internas das empresas...”
10-Artigo 3 ENANPAD	“...a <b>construção do conhecimento</b> e uso da Inteligência são ações contínuas e cumulativas que podem contribuir para a sustentabilidade da organização...”
11-Artigo 4 ENANPAD	“...sobre inteligência competitiva na web, pode-se direcionar estudos futuros relacionados ao tema com a <b>inovação, o uso das redes sociais</b> como fontes de informação.”
12-Artigo 5 ENANCIB	“...as <b>melhores práticas</b> em 16 empresas de telecomunicações...”
13-Artigo 5 ENANCIB	“É importante criar e manter uma <b>rede de pessoas</b> que participam do processo...”
14-Artigo 5 ENANCIB	“...as pessoas que trabalham ou podem apoiar o processo devem ser organizadas <b>em redes para</b> permitir o <b>compartilhamento do conhecimento</b> e produção de IC...”
15-Artigo 5 ENANCIB	“É necessário, ainda, identificar a <b>necessidade de capacitação, treinar as pessoas...</b> ”
16-Artigo 5 ENANCIB	“Efetuam a análise de informações transformando-as em um <b>novo conhecimento</b> para a tomada de decisão.”

17-Artigo 6 ENANCIB	“Um novo ponto que deve ser considerado como parte do processo de consolidação e avanço da atividade de IC...refere-se a estruturação e <b>gestão das redes sociais</b> ”.
18-Artigo 7 ENANCIB	“Tendo a matriz como referência, realizaram-se <b>debates com especialistas</b> do Banco <i>Alpha</i> para identificar <b>temas relevantes</b> do ambiente.”
19-Artigo 7 ENANCIB	“Os funcionários que participaram do processo de monitoramento e cenários <b>foram treinados</b> para a sua execução.”
20-Artigo 7 ENANCIB	“A oitava fase destina-se a consulta aos peritos sobre a probabilidade e pertinência dos eventos, bem como a sua auto avaliação do seu <b>grau de conhecimento</b> sobre os eventos.”
21-Artigo 7 ENANCIB	“Além disso, avaliam-se as possíveis <b>alianças e parcerias</b> para se conseguir que ocorra o cenário...”

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Os indicadores de GC no contexto dos artigos do ENANPAD, apresentados nas linhas 1 a 11 do Quadro 3, configuram-se pela abordagem do conhecimento sensível, os diferenciais de tecnologia de conhecimento para formação de equipes, a concentração na documentação pessoal, a preocupação com a perda do conhecimento, a promoção da segurança da informação por meio do conhecimento, a gestão documental evidenciada nos processos arquivísticos, a preocupação com as competências essenciais, a formação de redes de pessoas como forma de compartilhar o conhecimento e como subsídio para o processo de IC, e o reconhecimento de que as atividades baseadas no conhecimento são principais funções internas das empresas.

Autor citado no artigo 3 referente ao ENANPAD, vislumbra com muita propriedade a construção do conhecimento e uso da Inteligência como ações contínuas e cumulativas que podem contribuir para a sustentabilidade das organizações. Há autor (artigo 4) que estima que os estudos sobre IC na web, podem-se direcionar em relação ao tema inovação e o uso das redes sociais como fontes de informação.

Em relação aos artigos 5 a 7 publicados nos Anais do ENANCIB sobre IC, apresentados no Quadro 3, são constatadas as abordagens de atenção para as melhores práticas, criação de redes de pessoas para compartilhamento de conhecimentos, sugestões para identificação de necessidades de capacitação de pessoas, analisar informações para gerar novo conhecimento, gestão de redes como parte do avanço da atividade de IC, realização de debates com especialistas, treinamento de funcionários para participação do processo de monitoramento, a construção de cenários, assim como, a avaliação de grau de conhecimento sobre eventos e a possibilidade para efetivação de alianças e parcerias para a ocorrência de cenários.

Essas abordagens apresentadas pelos autores nos artigos 5 a 7 levam a aproximá-las das práticas de GC propostas por Cunha et al. (2006) e as práticas ou iniciativas de implementação de um programa de GC por Kuniyoshi e Santos (2007). Além dessas,



incluem-se os resultados apresentados por Sá et al. (2013) em pesquisa realizada, que destacam os principais fatores componentes das práticas de conhecimento adotados em empresas mineiras, destacando a política cultural corporativa, política de recursos humanos, estratégia e comunicação organizacional, estratégias do conhecimento, estímulo à aprendizagem, clima organizacional, mensuração de capacidades e resultados e o acesso à informação.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a conclusão da pesquisa e a apresentação do artigo intitulado Inteligência Competitiva e as práticas de Gestão do Conhecimento na produção científica em Administração e Ciência da Informação, alcançamos o objetivo de analisar a produção científica em IC, visando identificar as práticas de GC apresentadas nos resultados de pesquisas comunicadas nos Anais do ENANCIB e do ENANPAD.

Após a análise da produção científica pertinente aos campos escolhidos para estudo, percebemos que os trabalhos continuam incidindo de forma equilibrada e marcando o espaço na preferência de pesquisadores das áreas de Ciência da Administração e de Ciência da Informação, sinalizando que o assunto continuará presente nas organizações.

Ao identificar as técnicas e os métodos adotados nas pesquisas veiculadas nos dois meios de comunicação, constatamos que o nível da escolha dos procedimentos metodológicos foi perfeitamente coerente e adequado aos objetivos propostos, objetos de estudos e questões de pesquisa. Há uma tendência para estudos de abordagem qualitativa com a adoção de instrumento de pesquisa do tipo entrevista e estudos do tipo documental, de nível exploratório e estudos de caso aplicados em organizações de nível nacional.

Ao constatar os nomes dos autores mais presentes nas citações, relativamente há um equilíbrio, no entanto há alguns destaques de autores mais citados no âmbito dos dois veículos de comunicação no nível da pós-graduação abordando a IC. O autor mais citado predominou nas duas áreas com o livro clássico “O milênio da inteligência competitiva”.

Em relação às práticas de GC presentes nos resultados dos artigos publicados nos dois eventos, foram evidenciados que as pessoas são consideradas integrantes dos

processos de IC. Consequentemente, as práticas evidenciam similaridades entre as abordagens dos autores, predominando as mais voltadas para a americana, tanto na Administração quanto na Ciência da Administração.

Os resultados confirmam mais uma vez, que o processo de Inteligência Competitiva é realmente interdisciplinar entre a Ciência da Informação e a Ciência Administrativa e dela faz parte a Gestão do Conhecimento como parte integrante interconectada para que aconteça a utilização do conhecimento individual e corporativo, de forma a refletir uma tomada de decisão mais acertada no âmbito das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ABNT. **Informação e documentação**: citações em documentos- apresentação. Rio de Janeiro: 2003, 2f.
- BORKO, H. Information science: What is it? **American documentation**, v.9, n.1, p.3, jan.1968.
- BARCLAY, R. O.; KAYE, S. E. Gestão do conhecimento e funções de inteligência: uma relação simbiótica. In: MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 181-196.
- \_\_\_\_\_; MURRAY, P. **What is Knowledge Management**. In: A Knowledge Praxis. 1997.
- BARNDT JR., W. D. Profiling rival decision makers. **The Journal of Business Strategy**, Boston, V. 12, n. 1, p. 8-11, Jan./Feb. 1991.
- CANONGIA, C. Sistema de inteligência: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, INFORMAÇÃO E ÉTICA, 1, 1998, Florianópolis, **Anais eletrônico...** Florianópolis: UFSC, 1998. Disponível em: <<http://www.ciberetica.iaccess.com.br/anais/doc/claudiacanongia.doc>>. Acesso em: 08 maio. 2012.
- COELHO, G. M. **Intelligence competitive comme support a la competitive des entreprises bresiliennes**: formation de ressources humaines et assistance technologique. Marseille, 1997. 50p. Dissertação (Mestrado), Univ.Aix-Marseille III.
- CHOO, C. W. **Information management for the Intelligent organization**. 2ed. New Jersey, Information Today, 1998.
- CUNHA, M. I. da S. et al. Proposta de indicadores para metodologias de mapeamento da informação e do conhecimento como apoio à prática da gestão do conhecimento organizacional. In.: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1, 2006. Curitiba: EMBRAPA, 2006. p. 31-54.
- DAVENPORT T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FULD, Leonard M. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILAD, B.; GILAD, T. **The business intelligence sistem**: a new tool for competitive advantage. New York: American Management Association, 1988.

GOMES, E. ; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: **Anais... ENANCIB**, 6, 2005, Salvador.

GUTIÉRREZ, M. Pérez-Montoro. O conhecimento e sua gestão em organizações. In.: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p. 117-138.

KUNIYOSHI, M. S.; SANTOS, S. A. dos. As melhores práticas de gestão do conhecimento: um estudo de casos em empresas que fazem uso intensivo do conhecimento. In: SANTOS, S. et al. **Gestão do conhecimento**: institucionalização e práticas nas empresas e instituições. Maringá, Unicorpore, 2007. cap.3, p.87-115.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MORIN, Edgar. **O método**: conhecimento do conhecimento. Porto alegre: Sulina, 1999. v.3, 288p.

OLIVEIRA, J. F. C. de. **A interdisciplinaridade na formação do administrador**: um dueto entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração. Rio de Janeiro: UFF/IBICT, 2010. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) UFF/IBICT, 2010.

PINHEIRO, L. V. R. Inteligência competitiva como disciplina da Ciência da Informação e sua trajetória e evolução no Brasil. In: STAREC, C. et al. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 2, p.17-32.

PAIVA, S. B.; FERREIRA, H. M. C.; DUARTE, E. N. Um estudo sobre os processos do conhecimento científico a partir da percepção de docentes universitários do curso de ciências contábeis. In: Seminário UFPE de Ciências Contábeis, Recife. **Anais...** Recife, 2008.

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

RICHTER, F. A. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In.: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 29-43.

SÁ, F. B. de et al. Práticas de gestão do conhecimento: um estudo em organizações mineiras. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, João Pessoa, v.3, n.1, p.114-131, jan./jun. 2013.

SANTOS, A. R. dos et al. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SILVA, C. F. A.; ESPÍNOLA, M. J. C.; VILAR, R. M. Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: desafios para as organizações. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.16, n.1, p.91-100, jan./jun. 2006.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramZero**. Rio de Janeiro n, 3. jul., 2004.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. 2. ed. São Paulo: Negócio Ed., 2001

TOFLER, A. **A terceira onda**. 22. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In:\_\_. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p. 19-36.

VALENTIM, M. L. P. O processo de inteligência competitiva organizacional. In:\_\_. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE, 2006. cap.1, p.9-24.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.