



Encontros Bibli: revista eletrônica de  
biblioteconomia e ciência da informação

E-ISSN: 1518-2924

[bibli@ced.ufsc.br](mailto:bibli@ced.ufsc.br)

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

CORSATTO, Cassia Aparecida; Machado HOFFMANN, Wanda Aparecida  
Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e  
inovação para pequenas empresas

Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, vol. 18, núm. 38,  
agosto-noviembre, 2013, pp. 19-36

Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14729735003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

[redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**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. 19-36, set./dez., 2013. ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p19

**Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva:  
delineamento de estratégias de competitividade e inovação  
para pequenas empresas**

*Knowledge management and Competitive Intelligence: designing  
competitiveness and innovation strategies to small business*

Cassia Aparecida CORSATTO<sup>1</sup>

Wanda Aparecida Machado HOFFMANN<sup>2</sup>

**RESUMO**

O artigo faz uma apresentação dos conceitos e definições de gestão do conhecimento e de inteligência competitiva encontrados na bibliografia e traça um paralelo de sua importância e aplicabilidade no ambiente das pequenas empresas. Aborda a importância da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva no processo de delineamento de estratégias de competitividade e apresenta os elementos e ferramentas que apóiam a aplicação dos mesmos nas organizações, como pessoas e processos na geração do conhecimento no ambiente interno e a importância da informação organizada para adequação de empresas e instituições ao ambiente competitivo, no processo de tomada de decisão. Apresenta também ferramentas e metodologias para a implantação de estratégias de inteligência competitiva como forma de incremento à competitividade e geração de valor para os clientes e mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento. Inteligência Competitiva. Inovação. Pequenas empresas.

**ABSTRACT**

The present paper's intention was make a presentation about the concepts and definitions of knowledge management and competitive intelligence search in the current bibliography and draw a parallel about their real possibility of application in the small business context. By the way, the main intention was bring the discussion to the relevance of the knowledge management to make and applied competitiveness strategies in this enterprise, another intention was show others elements and tools to support the application of this strategies inside the organization. This elements are: person and process. This elements are: person and process and they have a essential importance to create an internal enterprise knowledge, to create and maintain the information organized to keep the organizations with more appropriate information witch will support the way to formulated strategies and make decisions. It also intend to show tolls and methodologies to help organizations improved the competitive intelligence's strategies as a way to increase competitiveness and value creation for customers and market.

**KEYWORDS:** Knowledge Management. Competitive Intelligence. Innovation. Small Business.

<sup>1</sup>Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) - [cassiacorsatto@gmail.com](mailto:cassiacorsatto@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) - [wanda@nit.ufscar.br](mailto:wanda@nit.ufscar.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização da economia que começou a mostrar seus efeitos no mundo com maior intensidade na década de 1990 segue promovendo mudanças. O processo causou impacto e provocou transformações na economia mundial levando países, particularmente aqueles em desenvolvimento a pensar em estratégias de fomento à competitividade de seus diversos setores econômicos. Países periféricos como Coréia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Indonésia, Tailândia, Índia e Paquistão e atualmente a China, com seu poder competitivo, forçaram os países europeus e a América do Norte a realizarem mudanças significativas estabelecendo um novo padrão de concorrência que enfatiza não só preço, mas qualidade e diferenciação dos produtos e serviços.

Com o Brasil não foi diferente, essa realidade é visível no aumento da competitividade, nas mudanças tecnológicas, no comportamento do mercado e outras mudanças diversas, instalando uma [...]“nova ordem econômica, que vem fragmentando cadeias produtivas locais e integrando empresas em cadeias globais no mundo inteiro” (BRUNO, et al., 2009, p.2), forçando as empresas locais a reverem e identificarem novos modelos de negócio na busca por condições diferenciadas de competição onde possam encontrar condições favoráveis de adaptação e sustentabilidade. Neste contexto sócio econômico, mercadológico e tecnológico tumultuado e em constantes transformações, estão inseridas as empresas brasileiras de pequeno porte. As mudanças constantes que afetaram e continuarão afetando as organizações, particularmente nos campos da tecnologia e do comportamento, criam situações altamente competitivas que as forçam a formatar novos modelos de gestão para seus negócios e delinear estratégias de competitividade.

Diante dessa realidade instalada o presente artigo tem por objetivo apresentar a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva como ferramentas estratégicas para análise dos ambientes interno e externo, delineando estratégias de competitividade e inovação para esse novo modelo de negócio nas empresas de pequeno porte. Estas ferramentas estratégicas fazem parte do processo de gestão integrada e sistêmica de organização do conhecimento gerado em uma empresa e das informações coletadas no ambiente externo, orientando para a sua utilização de forma a minimizar os riscos e suportar as tomadas de decisão. O artigo se divide em três partes, além da introdução. Na primeira parte são apresentados um contexto do conhecimento e sua inserção na sociedade, o conceito e o processo da gestão do conhecimento como fator estratégico

relacionado ao ambiente interno da empresa e ainda, os principais elementos geradores de conhecimento, quais sejam, pessoas e processos, pois se entende que são esses os elementos principais para sustentabilidade sócio econômica da organização. Além disso, pretende-se de forma sucinta e simples apresentar visões que desmistificam sua utilização como ferramenta de gestão organizacional. A segunda parte aborda as questões referentes à competitividade e inteligência competitiva, trazendo conceitos e definições sobre os temas na visão de vários autores e analistas de inteligência, e algumas ferramentas básicas de implantação de inteligência competitiva a partir da observação do ambiente externo, particularmente nos fatores relacionados à análise de cenários, delineamento de estratégias, geração de valor e inovação na busca pela competitividade e na terceira parte serão apresentadas as reflexões sobre os caminhos da inovação para as pequenas empresas e, a seguir as considerações finais.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ABRINDO A CAIXA DE PANDORA DO CONHECIMENTO**

Embora historicamente o tema conhecimento e sua aplicação como ferramenta de gestão organizacional fosse utilizado de forma empírica nos processos empresariais desde os modelos taylorista e fordista de administração, no início da década de 90 o tema conhecimento e sua gestão foram trazidos à discussão nos processos de gestão organizacional de forma mais efetiva. A gestão do conhecimento deve ser entendida como um sub processo inserido na gestão organizacional de forma sistêmica, integrada e transversal do ambiente interno.

O processo de gestão do conhecimento envolve pessoas com suas habilidades e competências e os processos que elas desenvolvem. Tais processos estão diretamente ligados à produção de bens e serviços. Essa produção, para ser competitiva deverá obedecer às regras da utilização perfeita dos recursos e dos investimentos, ou seja, produtividade. Esses são considerados fatores estratégicos para a competitividade, levando-se em conta as exigências do mercado consumidor, sendo, portanto, uma ferramenta de fundamental importância no delineamento de estratégias de gestão de empresas, sobretudo para as de pequeno porte.

Assim, por que então a gestão do conhecimento, ainda é vista pelos dirigentes como uma ameaça e por isso, tratada de forma inadequada ou desordenada? Ou ainda, o

que é uma organização do conhecimento? No sentido de desvelar essas dificuldades, alguns conceitos e orientações sobre a forma de atuação simplificada poderão esclarecer sua utilização abrindo a caixa de pandora para a compreensão da gestão do conhecimento nas organizações, expondo seus conceitos e sua aplicabilidade nas mesmas. Para isso se lança mão de conceitos básicos apresentados por alguns pensadores da década de noventa e do início do século XXI sobre a importância do conhecimento na sociedade atual e sobre a importância da sua gestão no ambiente empresarial, particularmente nas pequenas empresas, que são grandes geradoras de informações para a construção do conhecimento e desenvolvimento de pequenos negócios seja qual for o segmento. Vários autores trouxeram visões diferenciadas sobre o conhecimento, suas gestão e utilização.

Drucker (1993) e Senge (1999) na década de 90 deram início às discussões do conhecimento aplicado às organizações. Trataram do assunto de formas diferentes e complementares. Peter Drucker (1993) aborda de forma abrangente as questões sobre o conhecimento e seu impacto social ao afirmar que o mundo inaugurava um novo modelo social, o da sociedade do conhecimento onde segundo ele [...] “o recurso econômico básico não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra e sim o conhecimento; uma sociedade na qual os trabalhadores do conhecimento desempenham um papel central”. Com esta linha de pensamento Drucker (1993) inaugura o conceito de sociedade do conhecimento e com ele a importância do capital intelectual e valorização do “trabalho do conhecimento” e do “trabalhador do conhecimento”. Sua proposta muda radicalmente a base do conhecimento e atuação em gestão que antes estava na máquina, naquele momento passa a estar na atuação do homem [...]“alternando gradativamente o foco da criação de valor do processo produtivo, da mão-de-obra, para cérebro-de-obra alocando o conhecimento para o desenvolvimento de processos produtivos” (CORSATTO; HOFFMANN, 2011, p.139).

Observa-se que com isso o foco muda do produto, para a criação de valor no desenvolvimento do mesmo, assim, o conhecimento passa a ser aplicado aos processos e a produtividade será tão maior quanto maior for a forma de condução e direcionamento das pessoas que detêm esse conhecimento nas organizações. Peter Drucker (1993, p.33) enfatiza essa tendência e fortalece a importância das pessoas na geração do conhecimento organizacional ao dizer que [...]“as organizações precisam cuidar dos seus membros tanto ou mais do que cuidam de seus produtos e serviços. Elas precisam atrair

as pessoas, retê-las, reconhecê-las e premiá-las, motivá-las, servi-las e satisfazê-las”. Pessoas criam e gerem processos, desenvolvem e realizam produtos, são criativas, propõe inovações, desenvolvem novas competências, portanto, geram conhecimento.

Seguindo essa mesma linha de pensamento de Peter Drucker (1993), porém, pensando na construção de uma sociedade que aprende, Peter Senge (1999) apresenta possibilidades práticas de aplicação ou formas de aproveitamento do conhecimento das pessoas no âmbito organizacional ao trazer o conceito de organização que aprende. A organização que aprende, conforme Peter Senge (1999), e a gestão do conhecimento envolvem toda a organização e implica na adoção de novas formas de aprendizado, baseadas na filosofia da Learning Organization (Organização de Aprendizagem), onde as pessoas aprendem a trabalhar em equipe e, a partir dessa interação e da soma das competências individuais, garante a apropriação do conhecimento coletivo e o fortalecimento da cultura organizacional.

Peter Senge (1999) afirma que [...]“as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”. De acordo com as prerrogativas da organização que aprende, as equipes ou comunidades de trabalho são comprometidas entre si e com a missão da organização, estão abertas a novas ideias, com um bom nível de confiança mútua e aprendem, de forma disciplinada, a enfrentar e resolver conflitos e gerenciar obstáculos à consecução de seus objetivos e, dessa forma, agregar conteúdo e valores aos projetos prioritários da empresa e aos clientes.

Embora as propostas de gestão do conhecimento de ambos tenham pontos de convergência, observa-se que Drucker (1993) está focado no conhecimento organizacional e estratégico que faz parte da gestão organizacional sistêmica, onde pessoas, processo e produto são elementos essenciais na geração desse conhecimento, que se bem organizado pode gerar inovações e, que as inovações fornecem condições para que as organizações sobrevivam neste mercado competitivo, nesta sociedade pós-capitalista como o próprio autor a descreve, obtendo melhores resultados para organizações no mercado onde ela está inserida. Por outro lado, Senge (1999) defende um processo de gestão também sistêmica, porém, focada prioritariamente nas pessoas, onde as mesmas são estimuladas a compartilhar conhecimentos adquiridos e usar o conhecimento de outras pessoas, internas e externas à organização, com o objetivo de gerar conhecimento corporativo.

Analisando a realidade atual das organizações, no campo dos conceitos e da teoria, o que os autores apresentam faz sentido, no entanto, ao buscar inserir estas práticas na realidade empresarial, as dificuldades ainda são grandes. A caixa de pandora, talvez esteja semi aberta, uma vez que, falar de organização do trabalho com foco nas pessoas, geração e organização do conhecimento que essas pessoas detêm, sua aplicação na prática dos processos e na geração de inovações ainda causa certo desconforto aos dirigentes, principalmente nos dirigentes das pequenas empresas. Pode se inferir a partir de vários estudos e experiências vivenciadas, que tais desconfortos se dão por vários motivos, tais como: i) a percepção que tais práticas são modismos da área de administração, ii) percepção de que tais práticas são geradoras de custos e não de investimentos para criação de valor e; iii) dificuldades para sair da zona de conforto em que se encontram. É possível entender essas dificuldades e angústias dos dirigentes, uma vez que a gestão do conhecimento é um assunto relativamente novo, e tem várias abordagens e formas de implementação e usos pelas organizações.

No campo organizacional, para dar suporte, sustentação e aplicabilidade aos modelos apresentados por Drucker (1993) e Senge (1999) é importante trazer o conceito de gestão do conhecimento. Utilizou-se o conceito de Davenport e Prusak (1998) que menciona, [...] “gestão do conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização”, e o conceito complementar de Nonaka e Takeuchi (2008), que menciona que a gestão do conhecimento é “[...] como um processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços” os conceitos corroboram com as teorias apresentadas, no sentido da aplicabilidade da gestão do conhecimento no ambiente empresarial ao fortalecer a importância da aplicação dos diversos conhecimentos especialistas que uma organização detém e a importância de incorporá-los aos seus processos e suas estratégias de negócio. Pode-se dizer então, que a gestão do conhecimento compreende os esforços a ser despendidos na gestão de uma organização, para identificar, coletar, organizar (sistematizar) e utilizar o conhecimento gerado por ela, ou seja, aproveitar o seu capital intelectual instalado. Parece complicado? Mas, segundo Stewart (1998) [...] “capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva”, assim, esta explicação, facilita a compreensão do que pode ser a gestão do conhecimento. O conhecimento

organizacional é criado pelas pessoas que compõem uma organização observando suas condições cognitivas e intelectuais para tal, por outro lado, a organização oferece condições de ampliação e atualização deste conhecimento, em consonância com suas áreas de interesse e a alocação dos indivíduos na organização. Por sua vez, a utilização adequada do conhecimento organizacional cria valor criativo (PRAHALAD, 2008), e esse valor posiciona uma organização no mercado, tornando-a competitiva. Para que isso ocorra, é necessário identificar onde estão alocados esses conhecimentos, essa é uma das grandes dificuldades da gestão do conhecimento nas organizações, encontrar as áreas onde estão alocados esses conhecimentos, mapeá-los e sistematizá-los, disponibilizando-os para aplicação nos diversos processos da gestão organizacional. Assim, como então ter o conhecimento sistematizado ou organizado? Retornando ao conceito de gestão do conhecimento, revisitando a definição com enfoque informacional, sistêmico e integrado que se propõe identificar, capturar, gerenciar e compartilhar o conhecimento gerado pelas pessoas e o ativo informacional da organização, incluindo documentos, bases de dados e outros repositórios, bem como a competência individual dos colaboradores, por meio de métodos e ferramentas para sua disseminação e utilização em todas as instâncias que se fizerem necessárias. Ao utilizar esse conceito revisitado, se propõe combinar tecnologia, armazenamento, processamento e disseminação de informações e a valorização do conhecimento tácito e explícito direcionando-os ao atendimento das necessidades da organização, ou seja, utilizar ferramentas para transformar dado em informação, informação em conhecimentos e conhecimentos em resultados. Nesse sentido, é importante a utilização de metodologias e processos únicos que proporcionarão o controle sobre o nível de conhecimentos tangíveis e intangíveis disponível, identificando sua localização, facilitando seu acesso e subsidiando os processos de tomada de decisão de uma organização. Entende-se por recursos tangíveis aqueles relacionados ao processo produtivo tais como: máquinas e equipamentos, infraestrutura física, matérias primas, pessoas alocadas em cada área e os recursos intangíveis estão relacionados aos processos de gestão, cultura organizacional, conhecimento instalado, produção intelectual. A gestão do conhecimento em síntese pode ser entendida como a capacidade de geração e organização do conhecimento, utilizando as competências instaladas e desenvolvendo novas competências, estimulando a criatividade, agregando valor e inovação em processos e produtos e, a organização do conhecimento é aquela que tem [...]



“informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência e criatividade” (CHOO, 2006, p.17). Assim, gestão do conhecimento envolve a compreensão de processos complexos, pois o conhecimento pode ser descrito como a transformação de uma nova informação somada às experiências anteriores, vivenciadas pelo indivíduo e segundo Hoffmann (2009, p.20):

Em todas as definições de conhecimento e, muitas não são consensuais, é o fato de que todo conhecimento, seja ele tangível ou intangível, tem origem no ser humano. O constante crescimento do conhecimento está associado à sua capacidade de responder às necessidades sociais. Na sociedade contemporânea, globalizada e competitiva, o conhecimento se apresenta como a grande força motriz para o desenvolvimento.

Desta forma, apreende-se que o acesso a informações e conhecimentos contribui para o delineamento de estratégias de competitividade, auxiliando pequenas empresas, por meio da análise do ambiente externo, a se preparar com antecedência para seu crescimento e desenvolvimento neste mercado dinâmico. Esta análise se dá na fase de desenvolvimento da inteligência competitiva, que será abordada a seguir.

### **3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: O ENSAIO DO OLHAR**

Com as grandes transformações socioeconômicas pelas quais o mundo está passando, com o desenvolvimento acelerado das telecomunicações e das tecnologias da informação a produção de informação aumentou em proporções exponenciais tornando-se um dos fatores essenciais do dinâmico desenvolvimento social, econômico e tecnológico. A informação passou a ser cada vez mais importante e a necessidade de organizar essa informação também tem sua importância, à medida que ela se torna relevante para adequação de organizações e instituições ao ambiente competitivo. A informação mostra seu papel e valor à medida que é transformada em conhecimento; a informação; sendo utilizada nas esferas organizacionais mais diversas, principalmente no que se refere a análise do ambiente externo às empresas, uma vez que [...]“em uma economia cada vez mais globalizada, a obtenção de informação sobre o mercado no qual uma empresa atua e sobre seus competidores é fundamental para obter vantagens competitivas sustentáveis” (FGV, 2013, p.56). Assim, a denominada Inteligência Competitiva tem essa finalidade, organizar empresas para serem mais competitivas no mercado, obtendo vantagens competitivas a partir da avaliação das variáveis que impactam o ambiente de competitividade no qual estão inserida (TARAPANOFF, 2001).

Para melhor compreensão do que é competitividade apresenta-se o conceito de Kupfer e Hasenclever (2002) [...] “competitividade é a capacidade de formular e implementar estratégias que permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Exercitando o ensaio do olhar sob o ambiente externo pode-se entender que as organizações estão inseridas em ambientes competitivos e que precisam formular estratégias para conquistar uma posição sustentável neste ambiente. Pode-se ainda, entender que essas estratégias estão relacionadas ao uso adequado das informações que elas detêm sobre seu setor, seu mercado e sobre a localidade onde estão inseridas, desenvolvendo com isso sua capacidade de pensar e agir competitivamente. Esse ensaio do olhar para o ambiente externo deverá se voltar para os itens informação, conhecimento e inteligência que junto com a competitividade, estão diretamente vinculados às práticas da inteligência competitiva no ambiente empresarial. E o que é inteligência competitiva? Em que pese alguns autores que trazerem definições similares de inteligência competitiva, relacionando mecanismos que envolvem à busca, coleta, análise e disseminação de informações com vistas a auxiliar no processo de tomada de decisão, para efeito deste artigo serão utilizadas definições que estejam relacionadas à aplicação da inteligência competitiva como ferramenta estratégica no ambiente dos negócios. Neste contexto têm-se as definições de Miller (2000) que afirma que a inteligência competitiva pode ser entendida como [...] “um processo de coleta, análise e de disseminação da inteligência relevante, específica, no momento adequado, com implicações no ambiente dos negócios, a concorrência e a organização”, e a definição do Núcleo de Inteligência Competitiva da UnB que diz que inteligência competitiva “é um processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para ajudar na conquista dos objetivos institucionais na empresa pública ou privada” (NIC/UnB, 1999). Fuld (1994) define a inteligência competitiva como a informação analisada para tomada de decisão e o processo analítico que transforma informação desagregada em conhecimento relevante acurado e útil sobre a posição, performance, capacidades e intenções dos competidores. A inteligência competitiva ajuda as organizações que estão sem uma direção estratégica e com isso busca-se identificar e compreender em que áreas ou setores se deve atuar, surgindo os desafios da inteligência, segundo Hoffmann (2011, p.136).

[...] “fazer chegar a informação correta para a pessoa certa, no lugar adequado, no momento exato e com tecnologia adequada, demonstrando a alta administração e a todos os membros da organização, ideias repetidas por muitos na literatura e principalmente no meio empresarial. Com isso, a inteligência competitiva deve poder crescer dentro das organizações e adaptar-se às mudanças que virão, mesmo que não se conhece quais são elas.”

Também para Valentim et. al. (2003), o processo de inteligência competitiva investiga o ambiente externo à organização, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional com o propósito de descobrir e reduzir os riscos, visando o estabelecimento de estratégias de ação de curto, médio e longo prazos.

Segundo a Abraic (2013) a inteligência competitiva “constitui-se na atividade de inteligência voltada para o mundo dos negócios, ou seja, para o ambiente competitivo”. Observando as abordagens apresentadas, pode-se entender que a inteligência competitiva é um processo de análise das informações disponíveis em diversos âmbitos do ambiente de negócios, seja ela estratégica, tática ou operacional. Esse processo deve ser proativo, sistemático e organizado, buscando avaliar as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir os tomadores de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. A incorporação das ferramentas de inteligência competitiva em uma organização pode alterar sua forma de atuação, levando-a ao estabelecimento do novo modelo de negócio para o mercado competitivo que se apresenta em constante mudança. A inteligência competitiva ganha sua importância no processo de gestão de uma organização na medida em que apoia decisões estratégicas, incorporando à sua rotina de trabalho as etapas de identificação de necessidades, criação de bases de conhecimento, transformando informação em informação analisada, implementando a inteligência, promovendo inovações e gerando valores. E, como fazer isso? Segundo TEIXEIRA FILHO (2000) para iniciar um projeto de Inteligência Competitiva na organização, há um conjunto básico de passos a serem seguidos que passam por: i) definir temas de interesse; ii) mapear o ambiente competitivo relativo a cada tema; iii) identificar as fontes de informação pertinentes; iv) efetuar pesquisa preparatória de material básico a respeito de cada tema, de forma a estabelecer um contexto de análise; v) definir a estratégia de coleta de informações; vi) implantar a atividade de pesquisa, coleta e registro das informações; vii) identificar *experts* para darem apoio técnico à análise; viii) definir os métodos de análise que serão empregados; ix) criar as bases de dados de referência para cada tema. O NIT (2004) também apresenta um conjunto de passos que constituem um ciclo de inteligência

competitiva composto por: i) identificação das necessidades; ii) planejamento; iii) coleta de informações; iv) tratamento e análise; v) disseminação; vi) atualização e avaliação da informação e do trabalho de inteligência.

Conforme se pode observar, os diversos passos descritos estão diretamente relacionados ao desempenho das pessoas e ao desenvolvimento de processos, que dependendo do tipo de tema escolhido, é útil contar com uma "rede" de *experts* (especialistas) nos setores pertinentes, que poderão apoiar as análises das informações e dar indicações complementares ao contexto. Para cada tema provavelmente existirão várias pessoas, em seus respectivos campos de atuação, que poderão dar *insights* (ideias) esclarecedores para a análise e contextualização das informações e a inserção das mesmas nos processos que lhes compete.

Com isso, o delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas, com a utilização da inteligência competitiva se dá em um contexto sistêmico, quando as empresas incorporam em seu modelo de gestão o planejamento estratégico e definem como estratégia a inteligência competitiva. Pode-se dizer que a investigação do ambiente externo por meio da inteligência competitiva ocorre basicamente em três arenas estratégicas, quais sejam:

Primeiro, a empresa interpreta a informação sobre o ambiente de modo a dar significado ao que está acontecendo à organização e ao que ela está fazendo. Em segundo lugar, cria novos conhecimentos, combinando a experiência de seus membros, de modo a aprender e inovar. Finalmente, processa e analisa a informação de modo a escolher e empreender cursos de ação apropriados (CHOO, 2006, p.18).

A análise e interpretação da informação, e a escolha e delineamento de ações estratégicas apropriadas para cada situação apresentada são consideradas pontos críticos na inteligência competitiva. É necessário que se tenha capacidade de síntese, sem, no entanto deixar passar as informações relevantes de forma a se ter um quadro completo ou um mapa dos pontos críticos levantados no ambiente investigado. Em seguida, deve-se formular hipótese, por meio da criação de cenários e uso de técnicas de análise. Baseado nessas hipóteses constrói-se as alternativas de decisão com base na análise das informações disponíveis e nos possíveis cenários. Como fazer isso? Existem várias técnicas e métodos que podem contribuir com a análise de informações para tomada de decisão. Em que pese este artigo de não ter a intenção de se aprofundar nestas metodologias, descreve-se aqui algumas das mais usadas na área de inteligência competitiva, sendo: i) análise de cenários que tem por objetivo prospectar o futuro com

base em fatos ocorridos no passado e no presente, traçando cenários futuros. O propósito do cenário é apresentar uma imagem significativa de futuros prováveis, em horizontes de tempo diversos permitindo às organizações projetar o inter-relacionamento de sua organização com o ambiente em um determinado período de tempo futuro e permitindo também projetar formas de alterar esse relacionamento, visando assegurar um posicionamento mais provável para a organização para o futuro.

ii) análise da matriz SWOT (do inglês: *strenght, weakness, opportunities, threats*) usada para identificar forças e fraquezas relacionadas ao ambiente e capacidade de organização interna e ameaças e oportunidades relacionadas ao ambiente externo (concorrência), para prospecção de futuro; iii) *benchmarking* é a técnica em que a organização procura verificar o desempenho de negócios similares avaliando as boas práticas e os resultados, estabelecendo parâmetros de comparação na busca de empreender ações para fazer melhor, ou agregar valor. O benchmarking pode ser aplicado em um produto por meio da engenharia reversa ou por meio da observação direta de um processo ou função, para isso é necessário a anuência do observado.

Dentre as metodologias de análise de informações aplicadas na inteligência competitiva apresentadas, a mais conhecida e talvez mais utilizada é a do modelo das cinco forças de Porter. A metodologia desenvolvida por Porter (1992) descreve as cinco forças competitivas que determinam a atratividade de um determinado ramo de negócio, as características da competição e suas causas, permitindo uma análise da organização e a respectiva formulação de estratégia competitiva ampla. Segundo Porter (1992), as cinco forças são: i) ameaça de produtos ou serviços substitutos; ii) ameaça dos novos entrantes ou novos concorrentes; iii) o poder de negociação dos compradores; iv) o poder de negociação dos fornecedores e; v) a rivalidade entre as organizações existentes no mercado. Esta metodologia permite que organizações avaliem sua posição no mercado onde está inserida, seu nível de competitividade setorial comparada com seus pares e propicia a identificação de possíveis inovações que proporcionem aumento de rentabilidade para o setor e para o próprio negócio, por isso é entendido como um modelo adequado, compreensível, de fácil aplicabilidade e adequado para se exercitar o ensaio do olhar sobre o ambiente externo, permitindo utilização das informações para tomada de decisão de forma inteligente e competitiva e incentivando o delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas.

#### **4 CAMINHOS DA INOVAÇÃO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS**

De acordo com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI<sup>3</sup> “a inovação é um dos principais fatores de desenvolvimento econômico e social no mundo. As empresas que inovam são mais competitivas e consolidam suas atividades no mercado interno e externo, gerando renda e emprego”.

Exercitando um ensaio do olhar sobre esta realidade de ambiente externo, percebe-se que a busca pela inovação se tornou uma necessidade entre as organizações que atuam em ambientes dinâmicos e com aceleradas transformações tecnológicas e gerenciais.

As empresas de pequeno porte<sup>4</sup> brasileiras se encontram inseridas neste contexto, onde o aumento da competitividade, as mudanças tecnológicas e o comportamento do mercado, além das ondas de proteção econômica entre países do mundo interconectado, às obrigam a adotar medidas estratégicas de formação de um novo modelo de negócio. Desta forma, as pequenas empresas têm cada vez mais buscado refugio em ferramentas ou mecanismos como gestão do conhecimento e inteligência competitiva para superar desafios, mesmo que nem sempre seja possível utilizá-los efetivamente, já que tais organizações apresentam limitações no seu ambiente interno, relacionadas à gestão em todas as suas funções administrativa, financeira, de recursos humanos, infraestrutura de produção e de tecnologia, dentre outros. Além disso, essas organizações estão altamente suscetíveis às variáveis externas que podem inviabilizar a sustentabilidade de um negócio tais como: política, economia, sociedade, tecnologia, questões ambientais e outras tantas barreiras, além da concorrência sobre as quais detêm pouco ou nenhum domínio.

Abrir a caixa de pandora destas questões leva os dirigentes organizacionais a descobrir novas visões de processos de gestão sistêmica onde a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva ocupam ou deveriam ocupar lugar de destaque nas suas pautas, levando-os à percepção de que tais metodologias exercem papel importante na organização de informações e no desenvolvimento dos conhecimentos adequados para cada empresa, de acordo com o segmento e mercado que atuam, mostrando ainda as

---

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.abdi.com.br/arquivo/inovacao/apresentacao.html>, acesso em: 14 mai/2013.

<sup>4</sup> De acordo com o Estatuto da Micro Empresa, Lei n 9.841 de 1999, Lei Complementar nº139 de 10 de Nov. de 2011 a pequena empresa é pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

possibilidades de aplicabilidade e principalmente de obtenção de resultados no seu ambiente, uma vez que essas ferramentas se utilizadas adequadamente são um suporte para minimizar incertezas, estabelecer caminhos, valorizar a criatividade e consequentemente gerar inovação<sup>5</sup>, elemento fundamental para a competitividade. E como fazer isso? Como inserir inovação nesse processo de gestão, como sendo mais um item da gestão? Não há respostas certas ou modelos fechados já que cada organização tem suas características próprias, seus estágios de desenvolvimento particulares, ainda que na percepção dos dirigentes, seja difícil a compreensão de como integrar gestão do conhecimento, inteligência competitiva e inovação em seus processos de gestão organizacional, mas é possível encontrar convergências entre elas, é possível também, conforme Canongia et. al. (2004, p.1) “perceber características comuns no que se refere a agregar valor à informação” do ambiente interno e externo, buscando entender qual estágio a organização se encontra; quais etapas do processo estão adequadas e quais etapas precisará fortalecer dentre outras questões. Esta análise deverá ser feita junto à equipe, o que propiciará maior integração e sentido de fortalecer e estimular a importância da participação da mesma na construção de estratégias da organização e ainda estimulando a troca de conhecimentos e experiências, o aprendizado contínuo e a geração de processos inovadores.

Ao tratar da gestão da inovação e inteligência competitiva diretamente vinculados à processo e processos que são, particularmente nas empresas de pequeno porte os maiores elementos geradores de inovação e busca de oportunidades, uma vez que a capacidade de inovar é uma característica importante na busca da competitividade.

Outra característica importante em uma organização de pequeno porte que fortalece o conhecimento é a capacidade de interação dessa organização com seu ambiente externo na busca de parcerias, ou na atuação em ambientes coletivos que proporcionem a cooperação. Essa interação propicia a atuação em rede, e, tal atuação ganha maior importância à medida que incorpora o uso das tecnologias da informação e ao incorporar estas tecnologias na sua rotina de trabalho e fortalece as parcerias

---

<sup>5</sup>Como definição básica de Inovação utilizou-se para efeito deste artigo a do Manual de OSLO (OCDE, 2005) “[...] uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”

internas e externas, a formação de redes flexíveis de informação onde os sistemas de informação funcionam como principal mecanismo de sustentação e troca de informações e conhecimentos relevantes para o estabelecimento de estratégias organizacionais e permite o desenvolvimento de projetos inovadores.

A inovação, por sua vez, permite a busca de novos conhecimentos científicos e tecnológicos. Estes conhecimentos obtidos de diversas formas, principalmente via atuação em rede, que promove o intercâmbio entre dois ou mais atores do ambiente empresarial e esses atores, por sua vez, se apropriam dos conhecimentos disponíveis, sejam eles tácitos ou explícitos, estabelecem relacionamentos, transpõe fronteiras, e acessam conhecimentos entre uma diversidade de especialidades e com a possibilidade de geração de inovações pelos agentes envolvidos nos segmentos em que atuam, ou em outros segmentos.

Assim, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva, quando bem compreendidas podem ser o caminho para as organizações de pequeno porte se manterem inovadoras no mercado competitivo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da afirmação de que as empresas atuam em mercados competitivos e precisam formular estratégias para conquistar uma posição sustentável no mercado, pode-se considerar a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva como instrumentos que contribuem para o delineamento de estratégias de competitividade, inovação e sustentabilidade econômica para as pequenas empresas.

Gestão do conhecimento e inteligência competitiva, agregados à busca do aprendizado contínuo e da competitividade nas organizações são assuntos emergentes e que devem ser tratados com atenção, desta forma, abrir a caixa de pandora do conhecimento significa, neste caso, libertar os males e desconfortos existentes nas empresas de pequeno porte sobre os temas tratados, desmistificando-os, uma vez que, negócios sustentáveis podem ser entendidos como aqueles em que [...] “estão presentes e atuantes as competências capazes de, no mínimo criar valor econômico e financeiro e, num plano mais elevado ir além e fazer com que o próprio negócio promova o bem para o mundo, na medida em que é capaz de atender à sua necessidade e gerar lucro” (LOURES, 2008, p.22).



Assim, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento e inteligência competitiva são elementos capazes de levar dirigentes à percepção de que, em que pese não haver um modelo padrão pronto e preestabelecido para a implantação dessas ferramentas, as mesmas podem ser utilizadas em pequenas empresas e ainda levá-los a exercitar novas formas de olhar o ambiente onde estão inseridos, com vistas a estimulá-los ao delineamento de estratégias de competitividade e inovação que leve à formatação de novos modelos de negócios que sejam sustentáveis no mercado.

O ensaio do olhar deverá ser utilizado como forma de apoio para a busca de informações e suporte para a elaboração de estratégias a partir delas, favorecendo a leitura e compreensão do ambiente externo e a importância do princípio de transversalidade com as atividades do ambiente interno onde conhecimento e inteligência competitiva podem gerar valor, diferenciação e inovação e portanto, tornar uma organização mais competitiva no mercado.

Entende-se que a adoção de tais ferramentas pode alterar profundamente a forma de atuação das organizações no mercado, particularmente as organizações de pequeno porte, estabelecendo então, esse novo modelo de negócio, e, como menciona Schumpeter (1985), estabelecendo um processo de “destruição criadora”.

## REFERÊNCIAS

- ABRAIC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **Glossário.** Disponível em: [http://www.abraicorg.br/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=57](http://www.abraicorg.br/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=57) > Acesso em 04 jun. 2013.
- ABPMP - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios** : corpo comum de conhecimento. Versão 2.0, 2009.
- BRUNO, F. S.; FILIPECKI, A. T. P.; SOARES JUNIOR. Globalização do setor têxtil e de confecção brasileiro: a busca pelo controle de ativos escassos de conhecimento. **Revista Espacios**, n.1, v.30, 2009. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com> > Acesso em: 11/ jun. 2013.
- CANONGIA, et. al. Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos para a gestão da inovação. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.11, n.2, p.231-238, mai.-ago. 2004.

CHOO, C.W. A organização do conhecimento: **como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2.ed. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac, 2006. 425p.

CORSATTO, C. A.; HOFFMAN, W. A. M. O papel das aglomerações produtivas frente ao desenvolvimento sustentável: um desafio à sustentabilidade. São Carlos: UFSCar, 2011. In: **Ciência, tecnologia e sociedade**: desafios da construção do conhecimento. São Carlos: UFSCar, 2011.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 2. ed. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.

FGV - FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Introdução ao Encadeamento Produtivo. In: **Curso Encadeamento Produtivo online**. Módulo 1, 2013.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors. John Wiley & Sons, 1994. 482p.

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

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: desafios de aprender. São Carlos: Compacta, 2009. 188p.

HOFFMANN, W. A. M. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. **InCID**: R. Ci. Inf. e Doc., v. 2, n. 2, p. 125-144, 2011.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LOURES, R. C. R. **Educar e inovar na sustentabilidade**. Curitiba: UNINDUS, 2008. 193 p.

MILLER, J. **Millenium Intelligence**: Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age. Neu Jersey: CyberAge Books, 2000.

NIC/UnB. Inteligência Competitiva: estratégias para pequenas empresas. Brasília: UNB, 1999. In: JUNIOR, W. F. Cardoso. **A Inteligência Competitiva Aplicada nas Organizações do Conhecimento como modelo de Inteligência Empresarial Estratégica para Implementação e Gestão de Novos Negócios**. Universidade Federal de Santa Catarina. Inteligência Competitiva 2003.

NIT - NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA EM MATERIAIS. **Manual de inteligência competitiva**. 2004.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. 920p.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta de dados sobre inovação. 3.ed. Brasília : FINEP, 2005.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512p.

PRAHALAD, C. K. The changing face of strategy and value creation. In: **HSM Fórum Mundial de Estratégias**. São Paulo, 05 e 06 de Agosto de 2008.

SENGE, P. **A quinta disciplina: Caderno de campo:** estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Tradução de Antonio Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualymark Ed., 1999.

STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

SCHUMPETER, J. A (1907-1990). **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural. 1985. 169p. (Série Os economistas).

TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações.

**DataGramZero**, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em:

<[http://www.datagramazero.org.br/jun03/F\\_I\\_art.htm](http://www.datagramazero.org.br/jun03/F_I_art.htm)>. Acesso em: 24 mai. 2013.