



A GESTÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA

MBA em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional

CHAVES, Jackson¹ (Jackson.achaves@gmail.com)

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica sobre a temática Inteligência Competitiva que trata de um processo de coleta de dados sobre o mercado globalizado. Discorre também sobre a importância de Inteligência Competitiva (IC) dentro das organizações, já que vem se mostrando muito eficaz para as empresas atingirem os seus objetivos. Serão apresentadas as principais ferramentas que auxiliam a IC, assim como as vantagens que as empresas podem ter com a aplicação dos processos de IC. Logo esse artigo tem a finalidade de compreender como os processos de IC contribuem para a sobrevivência das organizações dentro desse mercado altamente competitivo.

Palavras-Chave: Globalização; Informações; Inteligência Competitiva; Vantagens Competitivas.

ABSTRACT

This is a bibliographical research on the subject of Competitive Intelligence that deals with a process of collecting data about the globalized market. It also discusses the importance of Competitive Intelligence (CI) within organizations, since it is proving very effective for companies to achieve their objectives. It will present the main tools that help the CI, as well as the advantages that companies can have with the application of CI processes. The purpose of this article is to understand how CI processes contribute to the survival of organizations within this highly competitive market.

Keywords: Globalization; Information; Competitive intelligence; Competitive advantages.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade, organizações e o mercado atualmente estão em uma acirrada competição, com grandes desafios e tendências que exigem que se tornem mais dinâmicos. As transformações refletem diretamente nas empresas, pois o sucesso nos negócios está cada vez mais ligado com a capacidade de aprender e se aperfeiçoar conhecimento que os indivíduos possuem, que deveriam ser convertidos em valores que contribuam para melhorar a posição mercadológica da empresa diante da concorrência (PRESCOTT, 2002).

A globalização é responsável pelas constantes mudanças no mercado empresarial, no qual se constata a queda das barreiras comerciais em grande parte do mundo, possibilitando assim maior integração dos negócios, e transformações aceleradas no processo produtivo. Uma das principais características desse cenário foi a mudança de uma economia tipicamente industrial para uma economia voltada para o setor de serviços, fundamentada na informação e no conhecimento (MORAES, 1999).

A Tecnologia da Informação está contribuindo para facilitar a aplicação nos ambientes de trabalho, dando subsídios para a formação de inteligência competitiva para organização cumprir o seu papel de bem administrar seus recursos e ter ganhos reais e materiais a que se propõe. (TAEAPANAFF, 2001)

De acordo com Tarapanoff (2001), na atual sociedade da informação a hegemonia econômica e social é exercida por quem consegue administrar e se planejar de acordo com as transformações do mercado, logo, não pertence mais aos proprietários de meios de produção.

Ainda segundo Tarapanoff (2001) a sociedade do conhecimento é marcada pela hipercompetição e pela informação, que são essenciais para a criação de estratégias que possibilitem a manutenção das vantagens competitivas. Logo para vencer essa competição é necessário que as empresas ofereçam ao consumidor produtos e serviços com maior qualidade e menor custo, o foco é a necessidade do cliente. Diante disso as empresas devem adquirir uma postura empreendedora e adotar estratégias de melhorias constantes, na tentativa de buscar mais percepção de valor próximo a sua clientela.

Com a globalização as empresas estão em uma acirrada competitividade, a tecnologia é uma ferramenta que tem auxiliado no aumento da capacidade de inovação dos produtos, oferecendo aos consumidores mais opções de produtos e com boa qualidade. Ao longo dos anos os estudos e pesquisas sobre estratégias de concorrência passaram a ser mais frequentes, contribuindo para o desenvolvimento de novas

tecnologias e ferramentas que tornam a gestão empresarial inteligente (VALENTIM, et al., 2003).

A Inteligência Competitiva (IC), segundo vários autores, pode ser definida não como uma ferramenta, mas um processo de coleta, análise e disseminação de informações dos ambientes interno e externo na organização. De acordo com Valentim et al (2003), IC é um processo dinâmico, sendo composto pela gestão da informação e pela gestão do conhecimento. Para Koetz et al. (2008), IC é:

[...] o resultado da combinação entre estratégia, memória organizacional e inteligência da organização, trabalhada através de um conjunto de metodologias e ferramentas que permitem identificar, monitorar, tratar e disseminar as informações estratégicas de uma organização. (KOETZ et al. 2008, p. 128).

Portanto, essa pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo-descritiva tem a finalidade de discutir sobre a implantação da IC, suas vantagens competitivas, assim como as ferramentas que são utilizadas para a gestão.

Esse artigo tem como objetivo compreender como a Inteligência Competitiva contribui para tornar as organizações mais competitivas no mercado, e como são aplicadas as suas ferramentas.

No seu conjunto, será demonstrada a importância para o avanço da inteligência competitiva para as organizações, sendo recomendável para dirigentes e profissionais de empresas e instituições, ou seja, os administradores terão ferramentas e mais do que nunca no mundo globalizado precisam aplicar a inteligência competitiva dentro das organizações, atuantes em áreas como inteligência competitiva, gestão do conhecimento, ciência da informação, bem como a aplicabilidade da tecnologia da informação em ambiente de inteligência competitiva.

2. DESENVOLVIMENTO

A Inteligência Competitiva, segundo vários autores, pode ser definida não como uma ferramenta, mas um processo de coleta, análise e disseminação de informações dos ambientes interno e externo na organização. De acordo com Valentim et al (2003), IC é um processo dinâmico, sendo composto pela gestão da informação e pela gestão do conhecimento. Para Koetz et al. (2008), IC é:

[...] o resultado da combinação entre estratégia, memória organizacional e inteligência da organização, trabalhada através de um conjunto de metodologias e ferramentas que permitem identificar,

monitorar, tratar e disseminar as informações estratégicas de uma organização. (KOETZ et al. 2008, p. 128).

No conceito de Tyson (1998 apud MARCO, 1999, p. 4), IC é “um processo sistemático que transformam dados e informações dispersas em conhecimento estratégico”. Inteligência Competitiva é, portanto, um processo de combinação e transformação de dados e informações dispersos em conhecimento estratégico para a empresa.

Dessa forma, torna-se importante conhecer as Tecnologias da Informação, que vêm, cada vez mais, apoiar o processo de obtenção, tratamento e disseminação da informação dentro da organização. Essa tecnologia, aliada a uma forte política de aprendizagem educacional, proporciona às empresas um ambiente favorável ao seu crescimento. De acordo com Ross, Weill e Robertson (2008), são as pessoas que fazem a diferença. Bons funcionários é que projetam o modelo operacional, constroem o alicerce, executam e inovam. Portanto, cultura organizacional torna-se necessário para o êxito do processo de IC.

FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

De acordo com o Comitê Gestor da Internet no Brasil - CGI (2016), para auxiliar as tomadas de decisões, assim como nos investimentos das organizações é importante a utilização de algumas ferramentas de IC. Vejamos abaixo as principais ferramentas utilizadas para essa área:

Google Trends: Trata-se de uma ferramenta do Google Labs que; que é utilizada para mostrar os termos de busca mais populares do passado recente (a partir de 2004) (CGI.br, 2016)

Os gráficos da Google Trends revelam a frequência que a busca particular foi realizada, mostrando as várias regiões do mundo, em vários idiomas, e a relaciona com notícias. É considerada uma ferramenta web simples, e possui um diferencial que é a apresentação de motivos de uma determinada notícia ter aumentado ou reduzido da sua popularidade (CGI.br, 2016).

Google Alerts : É um serviço do Google que retorna resultados de uma pesquisa na caixa de e-mail do usuário que a solicita. Aparecem artigos e notícias online que relacionados aos temas especificados (CGI.br, 2016).

Esse serviço se tornou uma ferramenta competitiva importante nos últimos tempos, muito por prover informações pontuais sobre a popularidade da concorrência e

aceitação de seus produtos. Assim como o Google Trends, é um serviço online, que tem uma interface amigável e bem acessível (CGI.br, 2016).

Google Ad Planner: Trata-se de uma ferramenta de pesquisa e planejamento de mídia, que conecta publicitários e editores. Com o Google Ad Planner é possível analisar dados demográficos e sites associados com o público-alvo estabelecido. A ferramenta também analisa informações sobre locais (dentro e fora da rede de conteúdo do Google) que o seu público provavelmente também visita (CGI.br, 2016).

É possível obter um relatório detalhado como demografia e pesquisas relacionadas a um determinado local, ou mesmo gerar estatísticas relativas aos sites que possui em seu plano de comunicação social. A ferramenta também propicia facilidades na exportação e tratamento dos relatórios, provendo uma cópia off-line em formato compatível com editores de tabelas (CGI.br, 2016).

Experian Hitwise: é uma solução completa para auxiliar na geração dos insights do comportamento digital, que consegue apresentar dados mensuráveis importantes do Market share empresarial (CGI.br, 2016).

Possui diversas funcionalidades e interface amigável e de fácil personalização. Além de contar com diversos tipos de funcionalidades como versão mobile, geração de gráficos, painel de controle personalizado, relatórios que informam onde as pessoas navegaram em um determinado site, busca inteligente com associação de pesquisas anteriores, assim consegue prover métricas qualificadas sobre o comportamento anônimo e agregadas dos usuários (CGI.br, 2016).

A Experian Hitwise se destaca por ter desenvolvido uma versão brasileira para acesso e com isso conseguiu expandir o número de seus clientes, entretanto, a maioria de suas funcionalidades, principalmente as específicas, são pagas (CGI.br, 2016).

Klout: É um serviço online que mede a influência das pessoas, marca ou nome, nas redes sociais e dá a elas uma nota que pode variar entre 0 e 100. Essa nota é definida em cima de padrão que analisa coisas compartilhadas, interação com outros usuários, nível de interesse e outras influências de contato. (CGI.br, 2016).

As empresas e marcas utilizam o serviço encontrando seus consumidores e seguidores mais influentes e investem neste tipo de marketing para trabalhar seu retorno e alcance de divulgação, melhorando assim o progresso empresarial online. O serviço é gratuito e totalmente simples de utilizar (CGI.br, 2016).

TwentyFeet: Assim como o Klout, o TwentyFeet também é uma ferramenta utilizada para medir a influência da marca, empresa ou pessoa em uma rede social. Este serviço faz uma busca de dados entre as redes sociais e representa graficamente os

resultados desta busca em cima de um período pré-determinado. Também é um serviço gratuito (CGI.br, 2016).

CrowdBooster: Também é uma ferramenta frequentemente utilizada para analisar a influência de seus usuários nas redes sociais, através da troca de informações dinâmicas online (CGI.br, 2016).

Além de apresentar os resultados de desempenho de algumas redes, o Crowdbooster também traz dados para que seu usuário possa entender melhor o impacto do que é postado e sua repercussão, assim como ajuda a produzir relatórios deste desempenho e a programar tweets a serem postados de forma interessante, em melhor horário, contribuindo para a visibilidade do compartilhamento. Esta opção é um recurso que diferencia a ferramenta das demais, além de indicar o melhor horário também mostra com quais seguidores o usuário deveria interagir (CGI.br, 2016).

Atualmente o Crowdbooster deixou de ser uma ferramenta gratuita e o acesso exige uma assinatura mensal de \$9. Há ainda combinação de pacotes simples, mas uma das mais robustas e que disponibiliza acesso a diversas ferramentas e recursos administrativos é a Pro Hootsuite (CGI.br, 2016).

My Web Career: Aplicação que tem por finalidade auxiliar as empresas a enxergarem sua marca aos olhos de seus consumidores. O intuito é mensurar valores previamente escalonados para a marca do usuário, funcionando como uma nota graduada genérica (CGI.br, 2016).

Dessa forma, a partir da padronização dessa graduação – o usuário toma ciência da relação de satisfação e confiança de seus clientes, em detrimento do seu negócio; bem como pode usar essa informação para situar sua empresa e suas principais concorrentes no microcenário de negócios. (CGI.br, 2016).

My Web Career funciona como um centralizador de feedbacks voluntários (postagens em redes sociais e respostas em pesquisas de opinião) e involuntários (termos de pesquisa em buscadores e menção de trends em mídias digitais). Após a aquisição de todas essas informações, um algoritmo refinado interpola essas variáveis, que culminam em uma projeção bem assertiva acerca da marca do usuário (CGI.br, 2016).

Segundo a CGI.br (2016), a ferramenta implementa, em suas funcionalidades, uma pesquisa mais geral, incluindo bases em buscadores, sites corporativos e fóruns de livre trânsito do público alvo. Essa característica torna a aplicação mais completa, se comparada à outras ferramentas já citadas, e suas projeções menos propensas a erros ou desvios.

Google Analytics: É uma das aplicações mais difundidas e poderosas, no que tange a inteligência competitiva. Essa ferramenta está ligada de maneira umbilical com o modelo de soluções competitivas da Google, culminando em recursos muito eficazes e constantemente atualizados (CGI.br, 2016).

Bem como sistemas concorrentes já citados neste trabalho, a aplicação baseia-se nos logs de busca e acesso dos clientes ao site da empresa em questão. Dessa forma, relatórios de satisfação e modo de uso podem ser gerados. Uma característica interessante é a possibilidade de se rastrear a sequência padrão médio de acesso dos clientes à página do usuário, ou seja, como, geralmente, os clientes chegam ao site.

No que se refere ao resultado informativo para tomada de decisões de alto nível, o Analytics se antecipa e otimiza o trabalho dos gestores. De maneira simplificada e clara, seus relatórios apresentam um miniplano de ações, baseadas na coleta de informações da empresa e do setor de atuação (CGI.br, 2016).

Segundo o CGI.br (2016), a ferramenta ainda aborda aspectos estratégicos específicos (de maneira simplificada), como gerência de marketing digital ou disposição das informações na web site.

Appinions: Outra solução para mensurar estatisticamente pesquisas de opinião na internet é o Appinions. Esse sistema aborda um público mais genérico, não tão corporativo, dessa forma, revela características não muito fechadas acerca de suas bases de pesquisa (CGI.br, 2016).

Funcionando como uma ferramenta análoga ao pacote de funcionalidades competitivas da gigante Google, o Appinions monitora as interações das pessoas em um escopo específico, podendo se tratar de um termo, marca, indivíduo ou questão abstrata; fornecendo, posteriormente, um informe detalhado de seus levantamentos e gráficos de tendência (CGI.br, 2016).

GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL COMO FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA

De acordo com Rodrigues e Fernandes (2005), a competitividade e a velocidade com que ocorre à transformação dos negócios e a globalização dos mercados, exige dos gestores atitudes e técnicas sempre mais eficazes e que propiciem respostas rápidas, tangíveis e claras aos problemas que surgem ininterruptamente e que permitam também construir uma vantagem competitiva sustentável.

Como a empresa pode atingir os seus objetivos neste ambiente? Com certeza a resposta a esta questão passa pelos processos de alavancagem e construção de competências organizacionais que permitam o correto entendimento da complexidade e a dinamicidade do ambiente competitivo.

As pessoas criam conhecimento a partir de informações de diversas formas: por comparação, pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e através das outras pessoas, por exemplo (DAVENPORT, 1998). A criação do conhecimento é uma atividade inerente ao ser humano e suas interações sociais.

As empresas mais atentas e rápidas inicialmente utilizaram a da gestão da informação em busca de um fator de diferenciação. Na sequência o uso da Gestão do Conhecimento (GC) como um aglutinador desta informação e principalmente como um meio de transformação, buscando integrar as informações formais, que estavam armazenadas em documentos e softwares, com as informações informais, existentes no mercado e na mente de seus colaboradores, permitiu o tratamento destas informações e sua transformação em conhecimento utilizável pela empresa (MORESI, 2001).

Segundo Morasi (2001), o processo de Inteligência Organizacional (IO) é distinto do processo de GC, ambos podem existir conjuntamente, sendo que o conhecimento gerado internamente na empresa e trabalhado através da GC, torna mais amplo e eficaz o uso da IO.

Para Albrecht (2004), existe uma hierarquia de conhecimentos que aumentam o valor agregado conforme o nível se eleva. Os níveis são os seguintes:

1. Dados: que são a matéria-prima essencial, embora por si só não representem nada;
2. Informações: a união de dados em um determinado contexto, que passam a ter significação;
3. Conhecimento: o resultado do trabalho do cérebro humano ao tratar e acumular as informações;
4. Sabedoria: possibilidade de descobrir o novo através do aprendizado e do conhecimento adquiridos.

Sabedoria pressupõe o conhecimento compartilhado e um aprendizado conjunto, que ao serem focados no objetivo da organização, direcionam todos os esforços para a construção de uma vantagem competitiva. O direcionamento das ações, tendo como foco o cliente e suas necessidades e a utilização do conhecimento e inteligência estruturado para este fim, levam a um posicionamento diferenciado, que é difícil imitar ou superar, caracterizando-se como uma vantagem competitiva para a organização (MILLER, 2002).

No entanto, mesmo as grandes empresas apresentam dificuldades na implementação eficiente de tais processos. Muitas iniciativas nas áreas de gestão do conhecimento partem do pressuposto de que as pessoas vão simplesmente compartilhar seu conhecimento sem preocupação com o que vão ganhar ou perder fazendo isso. Nas pequenas empresas ao ponderarem a implantação de processos de gestão do conhecimento e inteligência organizacional, logo sofrem a pressão impactante da necessidade de investimento em tecnologias específicas (CARVALHO; COSTA, 2004).

Conongia e colaboradores (2004) diz que ao considerarmos a gestão do conhecimento como o processo de desenvolvimento e acompanhamento do conhecimento da organização, a ser utilizado como apoio ao processo decisório em todos os níveis, tendo como um dos resultados a mudança organizacional e percebendo a inteligência organizacional como o processo que objetiva permitir aos tomadores de decisão antecipação às tendências dos mercados e à evolução da concorrência, detectando e avaliando as ameaças e oportunidades que se apresentem em seu ambiente de negócio, identificamos que as empresas necessitam estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que possibilitem a coleta, distribuição e utilização efetiva do conhecimento, representando fator de mudança no comportamento organizacional.

Este processo certamente pode ser desenvolvido pelas pequenas empresas com baixo custo e pequenos investimentos em tecnologia da informação. As empresas são sistemas abertos que visam alcançar seus objetivos, utilizando os seus ativos tangíveis e intangíveis organizados de uma maneira estratégica. Para tanto, se faz necessária à interação entre pessoas e grupos dentro das empresas, entre fornecedores, clientes e concorrentes.

As interações com o ambiente interno e externo são constantes e se monitoradas e conduzidas eficazmente, são salutares para a empresa, pois o ambiente organizacional é integrado pelas pessoas que ali atuam e quanto melhor for a utilização e adequação de todos os recursos, melhor será a eficiência e eficácia da organização, beneficiando quem utiliza os seus serviços ou produtos, como quem trabalha na mesma.

Assim sendo, as organizações devem estimular constantemente as pessoas a desenvolverem e liberarem sua capacidade criativa e obter os resultados que realmente as satisfaçam. Neste tipo de desenvolvimento estimulado, busca-se implementar uma sensibilidade para o ambiente, para aprender e se adaptar de forma mais rápida que os concorrentes. Incentiva-se o aprendizado através dos erros. Desenvolve-se um pensamento sistêmico e abrangente e criando a interligação entre as partes com o todo

organizacional através da transmissão de novos conhecimentos ao grupo e o novo aprendizado resultante desta interação com este grupo (MILLER, 2002).

De acordo com Canongia (2004), uma organização não pode criar conhecimento por si mesmo, sem a iniciativa do indivíduo e da interação que ocorre dentro do grupo. Assim, o conhecimento é construído por meio da interação do indivíduo com o meio social e físico, sendo influenciado tanto pelas condições do meio quanto pelas condições do indivíduo. Os gestores não podem desconsiderar a importância dos valores culturais, sociais e históricos impregnados nas pessoas. Além disso, o conhecimento é construído a cada momento pela captação de informações pelos indivíduos e pela troca destas com o ambiente.

Ao observar o ambiente empresarial, pode-se perceber que os funcionários aprendem melhor, quando eles são ajudados a aprender e quando aprendem o que eles têm necessidade de aprender para progredir e satisfazer suas necessidades. Os gestores devem incentivar a interação dos funcionários com o ambiente de negócios da empresa, propiciar momentos de diálogo e feedback como meio de acompanhamento da evolução do processo, tratar o erro como uma oportunidade de aprendizado individual e coletivo, promover a interação com a ciência, a arte e os valores, superando a repetição pela construção, permitir e incentivar a experimentação.

A posição de Edvinson e Malone (1998), define ativos intangíveis utilizando o termo capital intelectual: “Capital Intelectual é o conhecimento que transforma a matéria-prima e as torna mais valiosas”. A empresa que consegue trabalhar o seu capital intelectual, gera conhecimento a todo momento, pois “a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento”. (NONAKA, 2000).

Os ativos intangíveis, resultantes do processo de gestão do conhecimento, são determinantes da capacidade de inovação das empresas e da sua capacidade de aprendizagem organizacional, embora até hoje não se tenha desenvolvido uma fórmula que apresente uma mensuração satisfatória da contribuição dos ativos intangíveis no capital das empresas. Porém, não se pode desconsiderar a sua importância e contribuição na evolução da competitividade e nas inovações tecnológicas e organizacionais (PRESCOTT, 2002).

Para Prescott (2002, p.29), “a criação e o uso da inteligência é um processo social”, portanto, o processo que gera o conhecimento também gera a inteligência empresarial, através do tratamento da informação e da análise especializada.

Assim, é necessária a criação de um sistema de inteligência que considere o seguinte: um sistema de inteligência deve primeiro identificar os tipos vitais de informações competitivas e as melhores fontes dessas informações. A partir disto, o sistema deve, continuamente, coletar informações do campo (através da equipe de vendas, dos canais de distribuição, dos fornecedores, de pesquisas de mercado, das associações comerciais, dentre outros) e de dados publicados (publicações governamentais, palestras, artigos, apenas para citar algumas fontes). Em seguida, o sistema deve avaliar a validade e confiabilidade da informação, interpretá-la e organizá-la de forma apropriada e, finalmente, o sistema deve enviar as melhores informações para os diversos níveis decisórios da organização. Diante dessa dimensão, o conhecimento nasce em um nível individual, sendo ampliado pela dinâmica da interação (socialização do conhecimento) para um nível organizacional e, posteriormente, para um nível Inter organizacional (FAGGION et al. 2002, p.61).

Como se pode observar para um bom funcionamento o sistema de inteligência deve ter por base os ativos tangíveis e intangíveis da empresa. Sendo que os ativos intangíveis são de fundamental importância. Esses ativos, identificados como capitais de conhecimento ou capitais intelectuais são as bases para a capacidade de inovação.

As empresas pequenas apresentam dificuldade em implementarem os conceitos de inteligência competitiva por serem, normalmente dirigidas pelo proprietário, que embora sendo um empreendedor, costuma gerir de maneira centralizadora. Mas, “se percebermos que as empresas são sistemas vivos, comunidades humanas, entenderemos que não podem ser mudadas por uma só pessoa”. (SENGE, 2000, p. 20)

Segundo Senge, (2000), a inteligência organizacional vai produzir, como um de seus subprodutos, o direcionamento da estratégia competitiva da organização, norteadas pela escolha de um conjunto diferente de atividades para entregar um valor único ao cliente.

Esta diferenciação estratégica, infelizmente não é óbvia e encontrá-la requer criatividade e intuição. A mudança constante permite que novos posicionamentos estratégicos sejam explorados, pois novas necessidades surgem da evolução da sociedade. A integração das atividades de inteligência organizacional e de gestão do conhecimento às atividades diárias dos funcionários na empresa é sem dúvida o grande desafio do processo (SENGE, 2000).

A organização que não conhece o ambiente externo onde está inserida e a sua potencialidade está fadada ao insucesso por realizar esforços redundantes e com baixa eficácia. Assim as empresas pequenas devem desenvolver um mapeamento de seu

conhecimento, que informe onde um determinado conhecimento está na organização, seja com uma pessoa, um documento ou incluído no banco de dados. Além disso, deve informar que áreas têm utilizado tal conhecimento e em que projetos ou ações (FOGGION, 2002).

Salienta-se a importância fundamental do monitoramento do uso do conhecimento, pois apenas torná-lo disponível não garante transferência, somente a absorção e o uso podem caracterizar a transferência de conhecimento. A criação de modelos mentais compartilhados, facilita a aprendizagem organizacional, para isso, é importante comunicar constantemente os objetivos da organização, onde estamos e onde pretendemos chegar.

Prescott (2002), comenta que os programas de inteligência empresarial exigem um papel claramente articulado; deve ser disseminado oportunamente, apresentando implicações acionáveis e sendo visto como merecedor de credibilidade e confiança; que deve ser construído passo a passo, uma pessoa de cada vez; sua evolução é um fenômeno natural impulsionado pelas necessidades da empresa.

Como pode-se perceber, em todos os conceitos apresentados neste artigo, a interação entre as pessoas na organização é uma condição imprescindível para a geração de conhecimento e inteligência na organização. Cabe salientar que o processo de inteligência organizacional deve ser incentivado e suportado pelas atitudes dos gestores, sem a qual não adiantam a formalização de rotinas e processos.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sobrevivência das organizações está diretamente ligada à sua capacidade adaptativa ao ambiente concorrencial. Para garantirem sua permanência no mercado, as empresas devem desenvolver um sistema de rastreamento interno e externo, otimizando as suas ações através da gestão do seu conhecimento e do uso inteligente dos seus recursos e competências.

Pequenas empresas, grandes empresas, todas estão envolvidas no mesmo turbilhão de mudanças constantes do atual ambiente competitivo mundial, não há como escapar, a única solução é adaptar-se e transformar o mundo a sua volta através da ação direcionada. As grandes empresas investem pesado em novas tecnologias que garantem a geração, a codificação e a transferência de conhecimentos em todos os níveis da organização conforme a sua necessidade, no momento e na quantidade certa.

No entanto, uma grande parcela de empresas falha por desconsiderar as intrincadas interações humanas, que são o verdadeiro combustível para a geração de ativos intangíveis e conseqüentemente de vantagens competitivas sustentáveis, por serem difíceis de replicar.

As pequenas empresas podem, e devem utilizar este fator como um ponto de sucesso, pois podem incentivar com maior agilidade e eficiência, devido ao seu tamanho, as interações entre seus colaboradores.

Mas não basta a criação de um ambiente propício a estas interações, é necessário que o mesmo seja monitorado e direcionado, que sejam criados grupos de trabalho interdisciplinares, que os resultados e estudos realizados estejam disponíveis para todos a qualquer momento, através de um mapeamento eficiente e simplificado.

Pudemos inferir, com a realização desta pesquisa, que o cenário competitivo atual se molda de maneira cada vez mais hostil e nivelada, aumentando a importância e procura por métodos e ferramentas que ajudem nas tomadas de decisões estratégicas, bem como forneçam uma projeção dos pensamentos dos clientes sobre a marca em questão. Concebidas para atenderem essa demanda reprimida estão as soluções de IC, que, nos últimos tempos, passaram a figurar como as grandes parceiras dos diretores e gestores de alto nível.

Por seu caráter simples de implementação e uso, essas ferramentas estão se fixando em incontáveis segmentos e mercados nacionais e internacionais, facilitando a vida das empresas e provendo-as a oportunidade de se verem (mercadologicamente) com a ótica de seu cliente.

Mais que prover informações gerenciais, as aplicações de IC estão mudando a forma de gerencia das diretorias das organizações, fazendo-as enxergarem a importância e impactos das mídias sociais e digitais, bem como gera um foco um pouco maior no núcleo de negócio das empresas.

4. REFERENCIAS

ALBRECHT, Karl. Um modelo de inteligência organizacional. HSM Management, n.44 mai-jun 2004.

CANONGIA, Claudia. SANTOS, Dalci. SANTOS, Marcio. ZACKIEWICZ, Mauro. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. Revista Gestão e Produção. V.11, n. 2, p.231-238, mai-ago 2004.

CGI.br. TIC empresas 2015: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas empresas brasileiras. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2016.

PRESCOTT,J.; MILLER,S. Inteligência Competitiva na Prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha. RJ. Campus, 2002.

CARVALHO, Francisco dos Santos. CASTRO, Jaelson Freire Brelaz de. Integrando gestão do conhecimento e modelagem organizacional . 2004. Disponível em: http://www.cin.ufpe.br/~ler/publicacoes/pub_2004/IDEAS2004_IntegrandoGestaodoConhecimentoeModelagemOrganizacional.pdf. Acessado em 10 de Jan de 2018.

DAVENPORT, T. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Capital intelectual. São Paulo: Makron Books, 1998.

FAGGION, Gilberto A. BALESTRIN, Alsones e WEYH, Carolina. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. Revista Inteligência Empresarial. n.12, p. 57-65, jul-2002.

KOETZ, Luciane de Paula Soutello, et al. Inteligência Competitiva. Luciane de Paula Soutello Koetz (Org.). Londrina: Unopar, 2008.

MARCO, Sueli Aparecida de. Inteligência competitiva: definições e contextualização. Revista Transinformação. Departamento de Pós-graduação de Biblioteconomia. PUC Campinas, vol. 11, n. 2, p.95-102. maio-agosto 1999. Disponível em: <http://www.inteligencia coletiva.com.br/ic_a136.pdf>. Acesso em: 10 de jan. 2017

MILLER, Jerry P.. O Milênio da Inteligência Competitiva / Jerry P. Miller e o Business Intelligence Braintrust; trad. Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. Revista de Ciência da Informação. v.30, n. 2, mai-ago, Brasília 2001.

MORAIS, Ednalva F. C., Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas, Brasília: CDT, 1999.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: Harvard Business Review. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 27-49.

PRESCOTT, John E., MILLER, Stephen H. Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROSS, Jeanne W.; WEILL, Peter; ROBERTSON, David C. Arquitetura de TI como estratégia empresarial. São Paulo: M. Books, 2008.

RODRIGUES, Leonel Cezar; FERNANDEZ, Marcelo Jorge. Alinhamento estratégico da tecnologia de informação e inteligência competitiva. XII SIMPEP – Bauru/ SP, Nov. 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publicações/leonel/44.pdf>>. Acesso em: 10 Jan. 2018.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

TARAPANOFF, Kira (org.). Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. DataGamaZero. Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.or.br/jun03/F_I_art.htm>. Acesso em: 10 Jan. 2018.