

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: uma revisão sistemática da literatura

DESTINADO ARTUR GUILTE

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

GILBERTO PEREZ

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ALBERTO DE MEDEIROS JR

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à orgão de fomento:

Fundo Mackenzie de Pesquisa - MackPesquisa

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: uma revisão sistemática da literatura

1 INTRODUÇÃO

Neste início do século XXI, a Inteligência Competitiva (IC) tem merecido muita atenção por parte das organizações. As grandes e as médias empresas que optaram pelo uso deste tipo de inteligência, o fizeram devido aos ganhos que ela proporciona. A IC serve de suporte para a tomada de decisão principalmente a médio e longo prazos, na estratégia a tomar em cada setor de negócio da organização. Não estando isolada, a IC caminha em paralelo com a Gestão do Conhecimento (GC) no processo em que as mesmas atuam, principalmente na formação de um e do outro.

A IC é uma ferramenta importante para os gestores, em diferentes níveis como suporte empresarial, sem a qual a estratégia de tomada de decisão torna-se cada vez mais complexa. No seu desenvolvimento envolve diversas fases, deste a coleta de informação até ao seu uso, tendo em conta que a informação é um recurso intangível que toda a empresa almeja para suportar a concorrência na atual era da informação.

No contexto da Administração de Empresas, a GC e a IC são determinantes nas situações de competitividade, onde, nalguns casos as fronteiras não se mostram nítidas entre os dois conceitos, chegando-se mesmo a confundir um do outro. Uma organização que aspira competitividade espera sempre conhecer o seu ambiente interno e o seu exterior, aliado ao plano de marketing na avaliação das necessidades e oportunidades para o seu negócio, como os fatores de sucesso e de fracasso, os pontos fortes e ameaças (CANONGIA et al., 2004).

No ambiente externo, os especialistas em informação analisam o mercado e as demandas suscitadas. Um questionamento que surge é se a GC tem os mesmos objetivos da IC. Com base no que foi exposto até então, formula-se a seguinte questão de pesquisa: **Os processos da Gestão do Conhecimento podem produzir efeitos positivos para a Inteligência Competitiva nas empresas?** O objetivo geral é verificar se os processos da GC produzem efeitos positivos para a IC nas empresas. Os objetivos específicos são: a) Identificar as semelhanças e diferenças entre a GC e IC; b) Analisar o desenvolvimento das pesquisas sobre IC e GC até ao estágio atual.

Além dessa introdução, o artigo é composto pela revisão da literatura, os procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa, a apresentação e discussão dos resultados, bem como as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são analisados os contornos da introdução da GC no contexto empresarial desde a sua concepção, conforme os autores e a visão clássica da mesma. Em seguida faz-se a mesma avaliação no que diz respeito à IC como uma área contida na GC em termos sintéticos.

2.1 Inteligência Competitiva

2.1.1 Percursos da Inteligência Competitiva

A IC é um tema que vem sendo estudado por muitos pesquisadores de diversas áreas, principalmente no mundo empresarial. Estudos mostram que este teve o seu início na revolução industrial para monitorar concorrentes e tinha a designação de inteligência corporativa. Nos meados da década 60, Wilensky (1967) notou que a significância da função da inteligência no

governo e na indústria não tinha avançado, olhando pela sua bibliografia nos estudos sociológicos típicos da teoria e prática organizacionais.

Falando sobre ética na tomada de decisão, Lacznick e Murphy (2006) apontam a inteligência como sendo proveniente da atividade ilegal, neste caso, da espionagem industrial para monitorar concorrentes nas suas ações públicas. Segundo os mesmos autores, até 1980, apenas as organizações como: a *Kodak*, *General Electric*, *Gillete*, *Wang Laboratories* e *Digital Equipments* tinham inteligência formal. Nessa altura a área de inteligência era rotulada por usar táticas ilegais para o seu funcionamento. Pouco tempo depois, algumas organizações começaram a se interessar pelas atividades dos seus concorrentes, instruindo executivos para fazerem parte da coleta de informações sobre a manufatura, planos e outros dados dos seus concorrentes. O interesse nessa altura estava virado para inteligência corporativa pois que, baseando-se nas vendas, quando não fossem bem-sucedidas, a preocupação era de ver a tática usada pelos seus concorrentes.

Complementarmente, a inteligência tem que satisfazer a missão, objetivos e valores da organização. Várias são as organizações que usam a inteligência. Por essa razão, para complementar o escopo da utilidade da mesma, a inteligência fica especificada obedecendo várias denominações onde o tronco comum é o conhecimento para ação, daí que se fala de inteligência comercial, inteligência de negócios, IC, dentre outras.

Nessa altura, destacou-se a necessidade da IC afirmando que, na pressa para esta, a ética do negócio é atacada. Via-se muita preocupação com os físicos, doutores, gestores de negócios sendo-lhes cedidos tantos benefícios, deixando de lado a situação do próprio negócio que caiu em crise. Mais tarde, houve preocupação por obter informação competitiva recorrendo aos consultores, como fontes fidedignas. Da mesma forma viu-se que os gestores não podiam conduzir o planejamento estratégico sem IC (PORTER, 1980). A IC era necessária para o sucesso da concorrência global onde as firmas japonesas formavam especialistas de marketing e engenheiros de informação. Conseguiram informação das firmas americanas sobre a tática de negócios, produtos, design e tecnologias. A IC mostrou-se útil para o lançamento de um novo produto no mercado, controlando o seu opositor.

Bergeron e Hiller (2000) à semelhança de Lacznick e Murphy (2006) também advogam que a IC é uma prática antiga que remota da revolução industrial e estava virada para assuntos económicos caraterísticos do período. Neste contexto, a prática da IC é apresentada como elemento chave para providenciar às organizações um verdadeiro radar incorporado para monitorar as ações dos seus concorrentes com inteligência aplicável (POLLARD, 1999).

Quanto à origem, os cientistas da informação apontam que a IC foi introduzida por Davenport (1993) no seu capítulo sobre inteligência social; Choo e Auster (1993), Bergeron (1996) no seu capítulo sobre gestão de recursos informacionais definindo IC como coleção, transmissão, análise e disseminação da informação disponível, obtida legal e eticamente como meio para produção do conhecimento para ação. Eles conceberam a IC como sendo a produção do conhecimento para o apoio à tomada de decisão ligada à GC. É um processo de aprendizagem micro - organizacional envolvendo a transformação de dados em informação para ter sentido, criar conhecimento, tomar decisões envolvendo a visão do mundo em uma organização única (CHOO, 1998).

Aponta-se que grande interesse em IC despertou muita atenção pelos pesquisadores desde 1994 por causa do número de publicações, conferências, seminários, workshops, esforços governamentais e emergência de cursos de IC nas universidades (BERGERON; HILLER, 2000) situação também sustentada por Davenport (1993) e Choo (1998).

2.1.2 Conceitos de Inteligência Competitiva

Tomando em consideração que a inteligência é a informação que possibilita ao executivo tomar decisões devido a previsibilidade dos fenômenos que possam causar impacto dentro da organização ela tem sido conceituada por diversos pesquisadores. O ponto de convergência para a IC é a previsão, uso da análise SWOT, análise do ambiente interno e externo, o processo da sua criação e a finalidade, que é a ação do executivo.

Das diversas áreas de atuação da IC, destacam-se: o mercado, os produtos, as indústrias, os consumidores, os vendedores, os competidores, que devem ser monitorados a todo momento para garantir a sustentabilidade do negócio de cada um.

Miller (1997) defende a IC como processo de coleta, análise, disseminação da inteligência relevante, específica, no momento adequado, referente às implicações com o ambiente do negócio, os concorrentes e a organização. Neste conceito, o autor ressalta a relevância, a especificidade e a temporalidade da inteligência no âmbito do negócio.

Por seu turno, Gomes e Braga (2004) depois de analisar vários conceitos, concluíram que “Inteligência Competitiva é um processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório” (GOMES; BRAGA, 2004, p. 28). Neste conceito, a IC resulta da análise de dados e informações coletadas no ambiente competitivo, que depois de um processo de análise e disseminação, vão permitir a previsão de eventos de toda a natureza, apoiando aos tomadores de decisão.

A IC também é vista como:

[...] um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais de negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa. Ela é conduzida a partir de uma orientação estratégica para obtenção da vantagem competitiva (ROEDEL, 2007, p. 78).

Além dos outros termos já mencionados por outros autores, Roedel (2007) menciona a tecnologia como elemento preponderante para a vantagem competitiva, atendendo que o século XXI é caracterizado pelo uso crescente da tecnologia, principalmente da de informação. Nesta sequência realça o fato da existência de muita informação demandada até guardada em bases de dados que, por sua vez, precisam de ferramentas como *softwares* que ajudarão na análise. Devido à demanda da informação, característica do período, há necessidade de se buscar aquela que agrega valor ao processo de tomada de decisão, necessitando, para tal, duma cultura dotada de padrões para favorecer a circulação e utilização da inteligência.

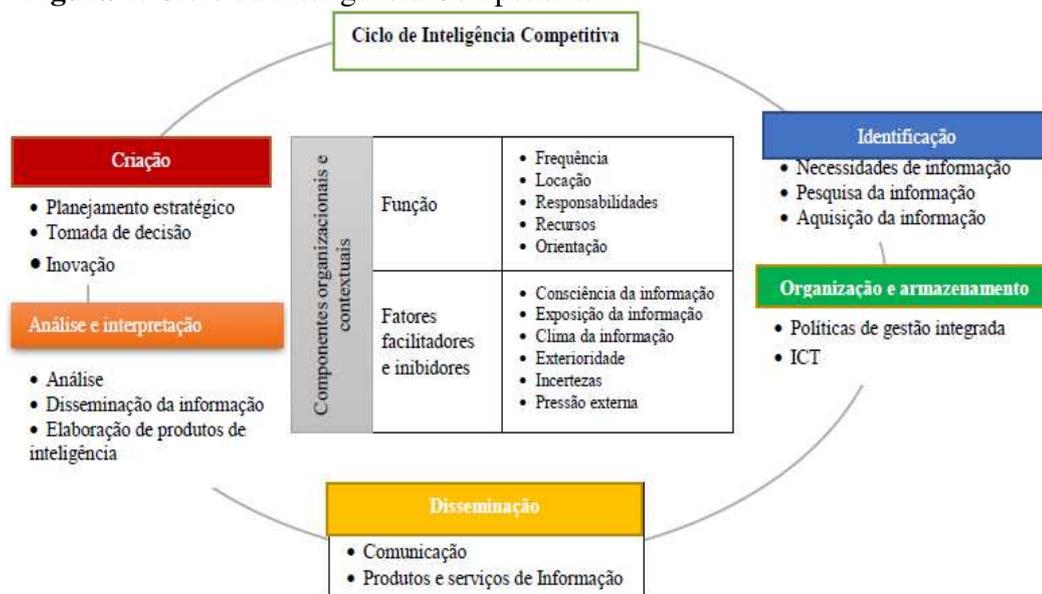
Na maioria das abordagens, o sistema da IC aponta-se como sendo sistemático, ético, formalizado, ininterruptamente avaliado e plano para sua utilização. A IC diferencia-se da inteligência concorrente pelo fato de a IC lidar-se com informações de natureza pública sobre concorrência e concorrentes por intermédio de decisões estratégicas com finalidade de direcionar a empresa a ganhar vantagem competitiva. A inteligência concorrente vai ao encontro dos concorrentes sem se preocupar com o meio em que estes estão envolvidos e nem com o seu potencial na concorrência.

2.1.3 Ciclo da Inteligência Competitiva

Como se pode verificar por meio da visão de diversos autores sobre a natureza da IC, este comporta um processo complexo e rigoroso para se criar inteligência e que uma falha em uma das fases desse processo compromete todo o esforço empreendido, mas uma observação cuidadosa dos seus procedimentos leva a uma vantagem competitiva na empresa.

Quanto ao processo, a IC é um valor agregado do processo de informação que requer a criação, implementação, manter atividades formalizadas, produtos e serviços bem como o uso de processos informais no sentido de ser bem-sucedido (PRESCOTT, 1999). Este processo pode ser representado em 5 fases: identificação das necessidades de informação, organização e arquivo, disseminação, interpretação e análise, por fim, a criação de inteligência, formando um ciclo (Figura 1).

Figura 1: Ciclo da Inteligência Competitiva



Fonte: Garcia-Alsina, Cobarsí-Morales, Ortoll (2016)

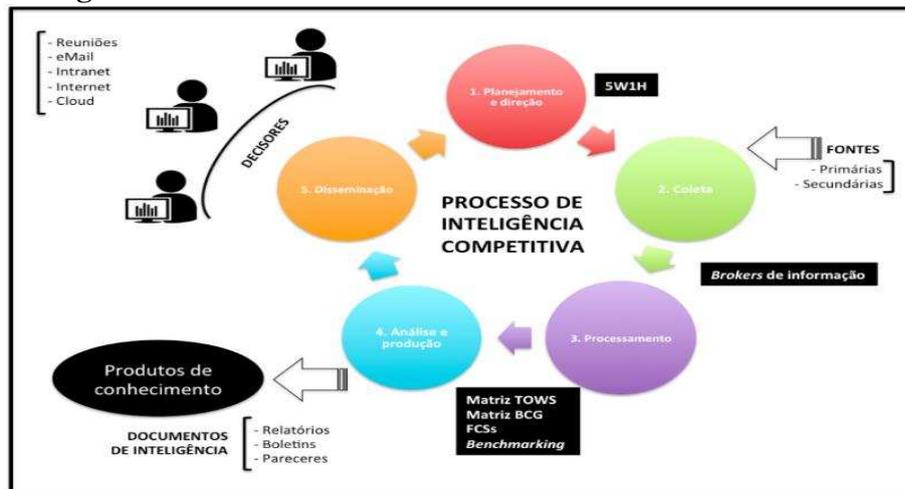
Nota-se que o ciclo de criação de inteligência parte das necessidades, pesquisa e adquire a informação que constitui a primeira fase do ciclo da inteligência. É um processo que depende de vários fatores dentre os quais segue a solução de um problema em concreto ou antecipação de uma futura ação a ser desenvolvida. Envolve especialistas na sua identificação e a alocação de meios de todos os níveis atendendo e considerando a flexibilidade da sua utilidade.

Em segundo plano, esta informação, já adquirida, entra na fase de organização onde integram as políticas da administração da informação que é o seu mapeamento segundo as suas finalidades, tendo em atenção que toda a informação coletada é útil em determinado contexto. Para tal, tem que ser armazenada segundo a sua utilidade. A terceira fase é da disseminação da informação comunicando aos destinatários apropriados os produtos e serviços da informação. A fase seguinte é da interpretação e análise da informação, segundo o seu conteúdo e as suas diversas especificidades onde a informação se transforma em conhecimento adquirido, havendo neste caso, a necessidade de elaboração de produtos de inteligência.

Por fim, chega a parte de ação em que a informação gera planos estratégicos a longo e médio prazos ou mesmo de ação imediata porque, de algum modo, cria inovação. A inovação referida, neste caso, seria a condição que gerou a necessidade de informação, ou seja, tem que satisfazer as prioridades do início do problema. É por essa razão que a inteligência em si, é chamada de conhecimento para ação (PORTER, 1980; DAVENPORT; CRONIN, 1994).

Na mesma sequência, outros esquemas de apresentação do ciclo de IC têm sido apresentados, com detalhes ainda, sobre o processo de aquisição do conhecimento partindo dos dados fornecidos pelas fontes, quer primária, quer secundárias como a seguir se destaca na Figura 2.

Figura 2: Processos da IC



Fonte: Barreto (2002)

Nota-se, porém que na fase do planejamento e direção fazem-se perguntas conhecidas como 5W1H, significando questões de *What, Who, Where, When, Why* e *How*, referentes a análise e mais um início do processo de IC. Por outro lado, na fase de análise e produção de documentos de inteligência, tidos como produtos do conhecimento, estes saem sob forma de relatórios, pareceres ou mesmo boletins. E, para o processamento de informação, usam-se plataformas ligando os geradores de informação e os demandantes da mesma. Para o entendimento do campo de aplicação e esferas de aplicação da IC, interessa desenvolver o conceito de GC a ele relacionado que muito se assemelha nos seus processos de aquisição e uso de informação.

2.2 Gestão do Conhecimento

No contexto filosófico, o estudo do conhecimento envolve questões metafísicas sobre o que pode ser conhecido e a verdade. No sentido organizacional, a natureza do conhecimento atrela-se às posições dos níveis ontológico e epistemológico, ou seja, níveis positivista/objetiva ou construtivista/subjetiva em resultado da realidade independente da consciência humana da natureza do conhecimento.

No contexto do positivismo, a verdade do conhecimento é entendida como o grau em que as representações internas correspondem ao mundo exterior e, para os construtivistas o mundo não é percebido como algo fixo. O conhecimento emerge de um processo humano dinâmico de justificar crenças pessoais, como parte de uma aspiração pela verdade e, neste contexto, pode ser validado, mas nunca alcançado como verdade absoluta. Nesta visão, o conhecimento é uma atividade: o processo de conhecer (NONAKA, 1994). Estas duas abordagens é que se vão refletir na distinção entre conhecimento explícito (formal, identificável, de fácil captura e transmissão) e o conhecimento tácito (informal, baseado em habilidades pessoais, nem sempre é articulável) que continua ser grande contribuição da GC na teoria e na prática. A passagem de um para o outro, segundo Nonaka e Takeuchi (1995) vão constituir o modelo de conversão do conhecimento que inclui: socialização, externalização, combinação e internalização.

Rejeitando as percepções do marxismo e o positivismo que advogavam o valor secundário do conhecimento, a sociologia deu mais relevância a criação do conhecimento social expressa pelas experiências coletivas de sociedades inteiras, de determinados grupos, classes, regiões e comunidades, considerada como um conjunto de práticas produzidas, comunicadas em uma realidade social. Neste ponto de vista, o conceito evolucionário do conhecimento, como

sendo continuamente produzido e transformado em ação, não foi aceite como causal pelo positivismo, negando que o conhecimento não é real dentro do pós-modernismo e da filosofia pragmática (MCCARTHY, 1996).

Outra visão é da literatura sobre economia baseada em conhecimento descrita por Drucker (1994) e a conexão entre conhecimento e economia realçando Adam Smith (1776-1861) ao falar da criação de valor nas empresas e a produção de conhecimento baseado em bens e serviços que implica na codificação do conhecimento em símbolos para fácil transmissão, replicação e armazenamento. Realçava-se, neste contexto, o conhecimento tácito como estando diretamente relacionado a evolução da teoria do crescimento econômico, partindo de uma visão limitante do modelo neoclássico na qual o conhecimento era considerado como acessório (dado) e dependente do progresso tecnológico e do crescimento da força de trabalho em relação ao âmbito externo. Também estava ligado ao surgimento da teoria do crescimento endógeno ou nova teoria do crescimento, vista como algo produzido através da otimização racional dos agentes econômicos.

Desenvolve-se, neste período, a aprendizagem organizacional que é a capacidade ou processo, dentro de uma organização, para manter ou melhorar o desempenho com base em experiências, em que as organizações de aprendizagem seriam hábeis em criar, adquirir e transferir o conhecimento e de modificar seu comportamento para refletir novo conhecimento e *insights*. São organizações onde o conhecimento é capturado e sistematizado para benefício de toda a organização. Apenas o desenvolvimento da capacidade de adquirir e compartilhar conhecimento não é suficiente para formar organizações de aprendizagem.

Esforços para esclarecer a situação paradigmática de GC têm identificado um número de diferentes paradigmas, muitas vezes conflitantes, onde a combinação geral de um foco nas pessoas, um foco nos recursos intelectuais, um foco na tecnologia e um foco na empresa levarão a uma perspectiva abrangente e estratégica na GC (WIIG, 2004). Em outra abordagem, as estruturas podem ser de natureza descritiva, identificando fenômenos chave de GC, ou prescritivas em que eles prescrevem metodologias para a realização da GC, para além de que essas estruturas (BECKMAN, 1997) contém os processos e sub-processos mais importantes da GC relacionados à criação/aquisição do conhecimento, sua organização, armazenamento, transferência e uso.

A ampla partilha de conhecimento nas organizações ainda parece ser exceção e não a regra. Além de uma tendência contínua para acumular conhecimento por parte de indivíduos, muitas empresas limitam o compartilhamento de conhecimento por causa da ameaça de espionagem industrial, bem como as preocupações sobre desviar ou sobrecarregar a atenção relacionada com o trabalho de funcionários (CONSTANT; KIESLER; SPROULL, 1996).

A partilha de conhecimento não pode ser forçada, mas só pode ser incentivada e facilitada (GIBBERT; KRAUSE, 2002). Vale salientar que os modelos da GC são baseados nas percepções dos indivíduos em determinados momentos onde o mais conhecido é o de Nonaka e Takeuchi. Esse modelo, hoje, é considerado como apresentando uma perspectiva excessivamente simplificada e um tanto mecanicista da criação de conhecimento, mas permanece extremamente popular.

A GC tácito, embora seja facilitada por tecnologias de comunicação, acontece melhor por intermédio de encontros face-a-face, socialização e atividades de tutoria (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998). Antes de tomar qualquer decisão de compra de uma tecnologia, as organizações precisam entender os objetivos que querem alcançar, algo que deve ocorrer dentro do contexto mais amplo de práticas e cultura de negócios da organização.

A formulação da estratégia baseada em conhecimento deve começar com o principal recurso intangível: a competência das pessoas. As pessoas são vistas como agentes verdadeiros nos negócios; todos os produtos tangíveis físicos e ativos, bem como as relações intangíveis,

são resultados da ação humana e dependem, em última análise, das pessoas para a sua sobrevivência

A informação e o conhecimento para empresas têm tido maior importância para a área da economia, finanças e contabilidade, segundo Barbosa (2008) com a constante aplicação da TI nos seus trabalhos diários. Uma das referências para a área do conhecimento é Drucker (1994) ao falar do custo do conhecimento como importante meio para a sobrevivência das sociedades. De acordo com Prusak (2001), a GC é a combinação de ideias novas e tradicionais e constitui resposta à globalização, à disseminação dos computadores e a visão da empresa com base no conhecimento. No contexto deste autor, o conhecimento não pode ser registado, codificado ou disseminado.

A empresa tem sido adotada por diversos teóricos do campo da administração e da economia como sendo o fundamento do conhecimento a que chamam conhecimento empresarial. Vários estudos são feitos em relação à GC em diversas áreas da ciência, mas grande enfoque vai para administração, ciência da informação e na computação, onde muitos autores reconhecem a origem desta ciência na biblioteconomia e na ciência da informação. Outros apontam a teoria organizacional como peça fundamental da origem da GC, lembrando que as empresas precisam de conhecimento para a gestão dos seus processos a diferentes níveis.

2.2.1 Conceitos de Gestão do Conhecimento

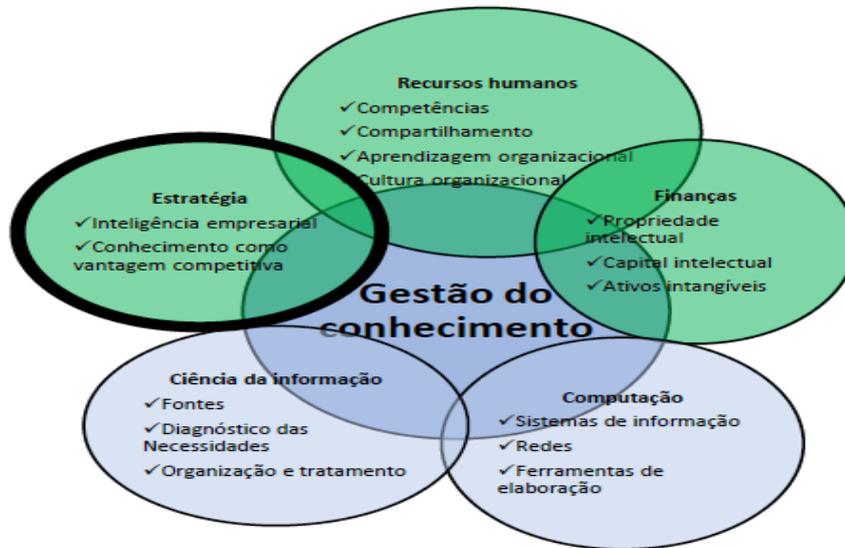
Em termos conceituais, a GC é o processo de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente relevante para as organizações com recurso ou não a TI (WIIG, 2004). Este autor realça o uso da TI para gestão integrada do capital intelectual ou mesmo do conhecimento organizacional, baseada na utilização de rede mundial de computadores que permitam a realização efetiva e profunda do seu trabalho. Schultze e Stabell (2004) relatam o conhecimento organizacional como conjunto de estratégias corporativas necessárias para geração, representação, arquivo, transferência, transformação e aplicável para futuros problemas da organização.

2.3 Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

Autores como Zobot e Silva (2002) afirmam que a GC está sendo amplamente estudada nas últimas duas décadas, aliado ao uso da TI, para além de servir de base para obtenção da IC pelas possibilidades de processamento, armazenamento e acesso a informação e dados, facilitadas com a TI que permite um diálogo entre diferentes redes em menos tempo e com ampla perfeição. O sistema da IC, à semelhança da GC, transforma dados em informação e, por sua vez, a informação é transformada em conhecimento. A divergência surge na finalidade ou destino do conhecimento onde a IC direciona para ação possibilitando aos gestores tomarem decisões em um ambiente de segurança.

Falando numa visão integrada da GC, Barbosa (2008) estabelece a interconexão deste conceito com as instituições acadêmicas, partindo da pesquisa aos periódicos científicos, onde constatou que alguns estabelecem conexões entre a ciência da informação, a administração e a computação. No âmbito da administração a atenção está virada para recursos humanos, finanças e estratégia onde se apresentam programas específicos nas universidades. A figura 3 ilustra essas interconexões.

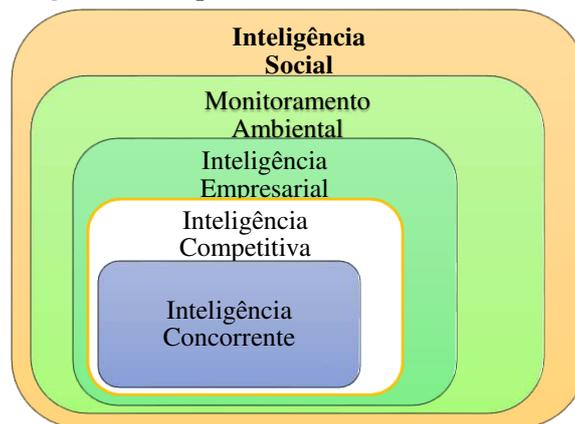
Figura 3: o Contexto da GC



Fonte: Adaptado de Barbosa (2008)

Segundo esta visão, a área de administração encontra-se muito privilegiada em termos das origens da GC e as conexões estabelecidas entre estes. Esta visão alia-se a de Choo (1995), um dos autores mais citados na área da GC, falando sobre a inteligência empresarial como fator preponderante para o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Referindo-se ao monitoramento do ambiente organizacional, Davenport e Cronin (1994) realçam a origem e o enquadramento da IC dentro da chamada Inteligência Social que envolve o processo de monitoração no âmbito de sistemas sociais mais amplos, tais como as sociedades. A Inteligência social inclui a Inteligência Empresarial dentro da qual se encontra o IC e a Inteligência Concorrente conforme a figura 4 a seguir.

Figura 4: Enquadramento da IC



Fonte: Adaptado de CHOO (1995)

A relação dos conceitos incorporados na figura 4 demonstram o campo de abrangência de cada conceito, sendo que, no âmbito da administração de empresas encontra-se abaixo da inteligência empresarial. A IC, neste caso inclui a estratégia dentro do ambiente empresarial, muito acima do interesse do concorrente preocupada com interesses pontuais ou a curto prazo.

Outra visão é de Barrancos *et al* (2013) que vêem a GC e IC como tendo objetivo de busca de informação e do conhecimento para direcionar a pessoas certas no momento certo, salientando que a inteligência possui valor agregado. Para estes autores, a GC atua no conhecimento tácito enquanto que a IC trabalha tanto no conhecimento tácito como no explícito

onde, para obter vantagem competitiva, argumentam que é necessário que a GC e a IC andem de mãos dadas. Neste contexto, a GC e IC subsidiam a decisão estratégica permitindo que a empresa tenha ideia de oportunidades e ameaças, redução de incertezas, bem como prever mudanças estruturais, surpresas tecnológicas e identificar fatores externos.

Em um outro contexto, os mesmos autores duvidam que GC parece possuir âmbito e escopo bem mais amplos que a IC no âmbito de negócio corroborando com a ideia dos outros autores como Choo (1995). O argumento é de que a GC se preocupa com o conhecimento existente no âmbito empresarial, organizado até em formatos digitais e a IC preocupa-se com o ambiente interno e externo da empresa. A distinção entre ambos continua uma incógnita.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em conta a ideia de Amaral (1999), a metodologia é a parte da pesquisa onde se descrevem de forma sintética as técnicas e procedimentos a empregar para atingir os objetivos previamente estabelecidos bem como a delimitação espaço - temporal da mesma. O tema é pouco estudado na pós-modernidade, razão pela qual optou-se pela revisão sistemática da literatura que versa sobre a IC e a GC primórdios da sua concepção na área científica visualizada através dos autores mais citados na literatura e o seu acompanhamento na pós-modernidade.

Uma revisão sistemática, de acordo com Sampaio e Mancini (2007) é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema com vista a disponibilizar um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, aplicando sistematização de busca, apreciação e crítica da informação previamente selecionada. Desta forma, permitem incorporar um espectro maior de resultados relevantes e avaliação da consistência e generalização dos mesmos resultados (DEPAEPE; VERSCHAFFEL; KELCHTERMANS, 2013). Ela utiliza métodos sistemáticos e explícitos para recuperar, selecionar e avaliar os resultados de estudos relevantes. Reúne e sistematiza os dados dos estudos primários (unidades de análise) considerando-se como evidência científica de maior grandeza.

A primeira etapa da pesquisa foi selecionar a literatura científica publicada para a realização da análise cienciométrica e, portanto, tem objetivo de construir uma base de artigos. Para isso foram utilizadas as bases de dados online: WEB OF SCIENCE e EBSCO HOST, obedecendo aos critérios indicados no Quadro 1.

Quadro 1: Critérios da seleção de artigos

Critério	Definição
Bases de dados	Web of Science e Ebsco Host
Tipo de documento	Artigos
Palavras-chave	Competitive Intelligence e Knowledge Management
Período de Publicação	De 2012 a 2017
Áreas de estudo	Sem restrição
Tipo de pesquisa	Sem restrição
Língua de publicação	Inglês e Português

Fonte: Criação dos autores

A busca realizada na Base de dados *Web of Science* sobre os temas relacionados com a GC e IC, resultou no retorno de 3 trabalhos com os temas referenciados no título. Estes trabalhos são artigos científicos das áreas de engenharia (2) publicados em 2012 e 2013 e 1 da área da ciência de informação, publicado em 2004. Continuando com a busca avançada usando operadores booleanos, retornaram 7 trabalhos, incluindo os primeiros 3. Lidos os resumos dos 4 novos artigos encontrados, 3 foram excluídos por não corresponderem aos critérios da pesquisa. Apenas 1 é que responde às necessidades desejadas, pertencente à área da ciência de

informação. Tanto nos resumos, como nas palavras-chave prevaleceram os 4 artigos que focam o processo da GC e da IC nos diversos aspectos, consoante o estudo em que se enquadram. Destes, 2 são da área da ciência da informação e 2 da área de engenharia, publicados em 2012, 2013 e 2015.

Na base de dados *Ebsco Business Source Complete* foram achados 434 trabalhos diversos, usando operadores booleanos. Não eram todos disponíveis na base de dados, pelo que, devido a natureza deste trabalho, optou-se por trabalhos disponíveis em textos completos, tendo sido refinados para 268. Destes, apenas 116 foram trabalhos analisados por especialistas. Interessaram ainda os publicados em língua inglesa que somavam 22 artigos publicados no período de 2012 a 2017. Fazendo um cruzamento entre os temas nas palavras-chave e no títulos foram reduzidos a 8 artigos, mas apenas 2 apresentavam os aspectos relacionados com a pesquisa. De uma forma geral, serviram para esta pesquisa, 3 artigos da base de dados *Web of Science* e 3 da *Ebsco host Business Source Complete*, totalizando 6 artigos que versam sobre a relação entre a GC e a IC, recuperados em junho de 2018.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Em uma pesquisa sobre Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da IC e da GC resultou na visão de que as empresas possuem informações guardadas em sistemas de informação sob forma de conhecimento explícito e outra parte de informação reside nos colaboradores em forma de conhecimento tácito. Para o seu sucesso, necessita-se da GC e IC como ferramentas que possam pôr o conhecimento em ação e auxiliem os tomadores de decisão por via comunicativa (REGINATO; GRACIOLI, 2012). Estes autores veem a IC como sendo a forma de busca da informação e do conhecimento a ser obtido e usado para a formulação estratégica, com o envolvimento de todos. Através da IC consegue-se captar informação do ambiente interno e externo e reduzir incertezas dentro da organização, onde os sinais antecipativos permeiam potenciais ameaças para o ambiente organizacional. Para o sucesso organizacional, há necessidade da comunicação estratégica da informação usando técnicas de GC e IC para monitorar o ambiente dos seus concorrentes (REGINATO; GRACIOLI, 2012).

Para Ghannay, Bem e Mamlouk (2012) falando sobre a sinergia entre IC e GC, entendem que a IC envolve a coleta legal de informações sobre concorrentes e o ambiente de negócios para melhorar a competitividade. Para estes, a IC é subconjunto de GC uma vez que esta, é a gestão de ativos de conhecimento dentro da organização para aumentar o poder competitivo. A IC é vista como sendo a ferramenta primordial para o acompanhamento do desenvolvimento rápido do ambiente de negócios para alcançar a vantagem competitiva.

Os conceitos de IC e GC dependem muito da abordagem de cada autor e de cada área, rendendo ao conceito de GC de Davenport (1994) como sendo o processo de captura, distribuição e efetivamente usando o conhecimento. Este conceito é referenciado por ter sido dos primeiros conceitos e a sua simplicidade.

Enquanto a GC é vista como o processo para melhorar o desempenho organizacional através da melhoria do desempenho corporativo, a IC é vista como processo de coleta de informação do ambiente externo de negócios útil para organização. Neste contexto, os seus processos são vistos como diferentes, bem como a sua finalidade. A IC coleta informação externa para garantir a vantagem competitiva da empresa e a GC captura o conhecimento existente nas mentes dos colaboradores dentro da organização, ambos com a finalidade de fornecer informação adequada aos tomadores de decisão. Estabeleceram a comparação entre a IC e GC conforme o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Comparação entre IC e GC

Inteligência Competitiva	Gestão de Conhecimento
Externa	Interna
Proativa	Reativa
Perspectiva a curto e longo prazo	Perspectiva a longo prazo
Baseada em recursos	Baseado na tecnologia
Movido pelo ambiente político, económico, social e tecnológico	Depende do empregador
Dados, informação e conhecimento	Conhecimento e Informação

Fonte: adaptado de Ghannay, Bem e Mamlouk (2012)

Concluem que a IC e GC são complementares e sinérgicos na busca de informação interna e externa de modo a garantir a vantagem competitiva empresa, ou seja, as duas áreas convergem na criação da vantagem à empresa.

Partindo de estudos sobre indústrias, Erickson e Rothberg (2012) verificaram que os ativos de conhecimento criam vantagem competitiva e que a vantagem competitiva depende das circunstâncias. A GC e a IC são relacionados ao contexto do armazenamento do conhecimento dentro da organização onde a IC representa a quantidade de conhecimento dentro da organização enquanto que a GC é a tentativa de gerenciar, distribuir e cultivar os ativos de conhecimento, ou melhor, identificar e aplicá-los. As duas áreas de pesquisa são vistas como fontes potenciais de vantagem competitiva, sendo o conhecimento gerador do valor do estoque da organização para o seu desempenho superior. Este conhecimento precisa de ser bem gerido para criar efeitos diferenciados na organização como ativos tangíveis, em que o fator humano desempenha um papel importante na detenção do conhecimento tácito (ERICKSON; ROTHBERG, 2012). Esta visão está de acordo com a necessidade de balançar a gestão de conhecimento em diversas empresas em que os autores destacaram a necessidade de sistematização das habilidades individuais para constituir o conhecimento organizacional.

Baseados na visão de Nonaka e Takeuchi (1995), sobre a diferença entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, Erickson e Rothberg (2012) concluíram que o conhecimento explícito, é mais fácil de ser compartilhado por via da tecnologia de informação enquanto que o tácito, por se basear em habilidades pessoais, é interno e depende de cada integrante da organização.

Para compreender a GC e o seu impacto na competitividade e a medição dos ativos de conhecimento é uma situação que deixa muitas lacunas de acordo com Erickson e Rothberg (2012) partindo do pressuposto de que mais conhecimento é uma vantagem ou que se torna mais complexo quando entra a IC como fator de super desenvolvimento da GC. A IC envolve a forma estratégica de desenvolver ativos de conhecimento e defende a empresa de fatores de concorrência. Para tal, as empresas são aconselhadas a usar a forma estratégica de distribuir ativos de conhecimento. Do mesmo modo, procurando entender a medida dos ativos de conhecimento em uma empresa, chegaram à conclusão de que quanto mais visíveis forem as ações de IC na empresa, mais agressivas são as empresas em IC o que condiciona a agressividade das ações do conhecimento para conseguir melhor competitividade e proteger o conhecimento organizacional (Quadro 3).

Quadro 3: Impacto da Inteligência Competitiva e da Gestão do Conhecimento

	GC	Atividade de IC	Resultado
Prioridade	Alta	Alta	Conhecimento valorizado pela empresa e seus concorrentes.
	Baixa	Alta	Conhecimento sem importância para empresa, mas de grande valor para concorrentes.
	Alta	Baixa	Conhecimento valorizado pela empresa e sem valor para concorrentes.
	Baixa	Baixa	Baixo valor do conhecimento para empresa e seus concorrentes.

Fonte: criação dos autores

O quadro 3 descreve a visão de Erickson e Rothberg (2012) sobre o impacto da empresa nas ações de GC e IC, consoante as circunstâncias em que a empresa se encontra circunscrita e, na necessidade de conciliar as duas áreas de conhecimento que se demonstram úteis para a competitividade. Em um cenário de alta prioridade, tanto da GC e da IC, existe a conciliação do conhecimento tácito e explícito, em que todos participam (recursos humanos, estruturais e relacionais) para o sucesso da empresa e logram efeitos positivos.

Em uma pesquisa sobre insights da IC e GC, Rothberg e Erickson (2013) posicionaram -se na visão de que a IC tem mais implicância em relação a GC pelo fato de transformar o conhecimento em inteligência, ou seja, um conhecimento aplicável a uma situação em concreto partindo da coleta de informação sobre o concorrente e sobre o mercado. A GC incide sobre os ativos de conhecimento tácito e explícito no ambiente organizacional para que os colaboradores possam se desfrutar dele e melhorar o seu empenho. À medida em que o conhecimento vai-se desenvolvendo, há necessidade da sua proteção contra ação externa, usando técnicas apropriadas.

Uma das abordagens patentes é a apresentada por Araújo Júnior, Perucchi e Lopes (2013), em um estudo bibliométrico sobre a IC, a GC e o conhecimento organizacional com objetivo de verificar a produção científica sobre estas áreas. Embora os estudos tenham apontado crescimento da abordagem destes temas na área de ciência da informação, realçam o seu apoderamento na área da administração para além de outras áreas como a engenharia.

Neste ponto de vista, os autores entendem que a IC é o conjunto de ações sistemáticas e integradas de busca, processamento, análise e disseminação de informação que visam subsidiar os tomadores de decisão no ambiente corporativo. Por seu turno, a GC dá sentido e função à informação, envolvendo identificação, registro e compartilhamento do conhecimento (ARAÚJO JÚNIOR; PERUCCHI; LOPES, 2013).

Cabral Netto e Laurindo (2015) em um estudo cientiométrico sobre IC observam que, ter muita informação, por mais que seja de extrema importância, não constitui o fim em si mesmo, há necessidade de transforma-la em conhecimento prático ou IC. Ultimamente, a IC deixou de ser uma área de interesse apenas teórico por parte dos pesquisadores, mas prático. Nesta perspectiva, os autores apontam a IC como sinónimo da inteligência de negócios, pelo fato de ser um tema mais aplicado no ambiente comercial do que em outras esferas práticas. A IC é vista como uma forma de agregar valor à informação para o suporte à tomada de decisão ao lado da GC que, juntos, garantem a maior competitividade da empresa garantindo a identificação de ameaças potenciais.

Ao fazer a correlação entre as áreas de pesquisa e a sua conexão com a IC, Cabral Netto e Laurindo (2015) acabaram estruturando como indicado na Figura 5.

Figura 5: Pesquisas voltadas à Inteligência Competitiva



Fonte: Cabral Netto e Laurindo (2015)

Baseados no sistema das relações entre os campos de pesquisa acima descritos Cabral Netto e Laurindo (2015) sugerem uma visão holística da IC relacionado a arquitetura da tecnologia da informação com o processo da tomada de decisões estratégicas.

4.1 Discussão dos Resultados

Analisados os artigos selecionados, algumas semelhanças e diferenças foram observados, atendendo a origem da IC e GC e os conceitos que foram previamente descritos pelos pioneiros na investigação destas importantes áreas do conhecimento que impactam a área empresarial e não só.

As pesquisas apresentadas reportam diversas áreas e contextos em que se aplica a IC e GC. Alguns reportam o enquadramento da IC na GC, ou seja, a IC é ferramenta para coleta de informação externa para subsidiar a GC, mas ambos concorrem para alimentar a inteligência do gestor. É o caso dos estudos feitos por Ghannay, Bem e Mamlouk, (2012) e por Erickson e Rothberg (2012) que, aliado ao posicionamento de Choo (2003) e Barbosa (2008) veem o conhecimento tácito ligado aos processos da IC realçando as habilidades dos recursos humanos na transformação do conhecimento em inteligência. Cabe apenas a GC a tarefa de gerenciar o conhecimento já adquirido.

Em termos de estudos que mapeiam a IC, salientam a administração empresarial como sendo uma área primordial onde encontra terreno fértil, ao lado da GC, pelo que Araújo Júnior, Perucchi e Lopes (2013) acrescentam que a IC coleta a informação e a GC centra-se no compartilhamento de informação útil para ação, baseado nas habilidades e experiências dos colaboradores dentro de uma empresa, ou seja, o conhecimento organizacional.

Paralelamente a esta visão, Erickson e Rothberg (2012) e Rothberg e Erickson (2013) observam a necessidade de se observar os processos de IC e de GC como sendo extremamente importantes na medida em que, tanto os colaboradores assim como os concorrentes sentem as forças iminentes destas duas áreas, onde uma área gerencia o conhecimento interno e outra, o conhecimento externo à organização.

Outra posição é de que a IC preocupa-se com o meio envolvente, o ambiente interno e externo, o mercado, os concorrentes e a preservação da estratégia da organização, subsidiando os gestores a todo o momento sobre a situação atual e futura. Estas ações, são aceitas por todos os autores como primordiais para a competitividade e sustentabilidade organizacional. Não sendo alheio ao primado na introdução do que a IC visa, mesmo quando da sua concepção e amplamente fundamentado por Choo (2003), Davenport e Cronin (1994), Barbosa (2008) ligando a necessidade desta área na garantia da vantagem competitiva e competitividade.

A tendência dos estudos atuais é de incorporar a tecnologia de informação na IC para dinamizar cada vez mais a ação desta, na medida em que não basta ter muita informação guardada em ferramentas, mas é necessária a sua rápida recuperação. Neste contexto, Cabral Netto e Laurindo (2015) comparam a IC à inteligência de negócios por ser empregue maioritariamente no ambiente comercial com tendência para o ambiente virtual, não se distanciando da visão do enquadramento da IC na inteligência empresarial descrita por Barbosa (2008). Para tal, a IC agrega valor à informação para subsidiar a tomada de decisão estratégica.

Os estudos sobre a IC apontam sempre como instrumento acessório para a gestão estratégica das empresas pela sua tendência de enxergar o mundo empresarial sob perspectiva evolucionária. Envolve um conjunto de sistemas inter-relacionados, com recurso a tecnologia de informação, que demonstram a performance da empresa a todos os níveis rumo a um ganho na concorrência tal como Roedel (2007) descreveu ao valorizar os recursos humanos em todo este processo, tanto na IC como na GC. A informação tem que fluir na organização e atingir os níveis satisfatórios, não bastando apenas o seu armazenamento em grandes bases de dados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora com visões um pouco complexas pelo nível de abordagem dos conceitos e atendendo o grau de interconexão ou distanciamento entre os pesquisadores da área da GC e IC, foi notória a diferença e convergência dos mesmos, principalmente no ambiente prático. A IC e GC impactam o funcionamento geral da empresa ou de qualquer organização, duma forma geral. As pesquisas relacionadas com a área da administração demonstram-se consistentes em relação aos dois conceitos e a esfera de aplicação, pois, embora a ciência de informação entra na análise dos contornos relevantes para este efeito, a sua abordagem tem sido teórica, ao analisar principalmente a abordagem científica destas áreas, no ambiente acadêmico. Por esta razão, a reflexão sobre o impacto de um sobre o outro não se mostra saliente com a nitidez necessária.

Os estudos empresariais tendem a separar a IC da GC, pelos procedimentos e convergem na finalidade. Enquanto a GC está preocupada com os fundamentos do desenvolvimento da organização, o fluxo e refluxo da informação dentro da organização com vista a criar um dinamismo na empresa, a IC mostra-se mais abrangente ainda, ao se lidar com o ambiente interno, tendente a conhecer o potencial da empresa para enfrentar qualquer desafio emergente e o ambiente externo, na busca de sinais antecipativos de potenciais ameaças dos concorrentes e oportunidades do mercado, do negócio e da competitividade.

Em seu todo, a IC serve como ferramenta de coleta de informação para alimentar a GC, na medida em que, o impacto da inteligência, cria novas formas de GC para atender as necessidades do mercado e da competitividade. Não só, mas também, pela finalidade a que se destinam, que é o apoio a estratégia a tomar na administração da empresa com recurso ao conhecimento principalmente o transformado em inteligência. Daí que se mostra a complementaridade entre a IC e GC onde o impacto externo influencia o interno formando um ciclo.

Ao centrar-se no ambiente interno, a GC cria condições favoráveis para o conhecimento da realidade da empresa e as suas potencialidades que, por seu turno, viabilizam a IC para centrar as suas atenções nos pontos fortes e fracos para resistir a qualquer ameaça. A empresa sente-se segura quando a GC subsidia a IC, racionalizando os seus processos e estratégias.

Os conceitos de IC e GC ganham outros contornos na atualidade, com a inclusão da tecnologia de informação que, de certa forma, impulsionam o desenvolvimento das plataformas de negócios e flexibilizam o compartilhamento do conhecimento e inteligência.

Baseado na revisão sistemática da literatura, o presente artigo contribui de maneira significativa para o aprofundamento da área da IC, nos últimos 5 anos, sobre a sua relação com a GC e a visão dos pesquisadores nestas duas áreas do conhecimento que muito impactam a gestão empresarial. O entendimento da esfera de ação de cada uma das áreas permite entender que, embora sejam complementares existe muita necessidade de aprofundamento das ações da IC no contexto empresarial consubstanciando no conhecimento para ação.

Constitui ponto de partida para quem se interesse pela relação e diferença entre a IC e GC, pois, como foi saliente anteriormente, obedeceu a certos critérios para a seleção do material chave para este trabalho, tendo em atenção a sua importância no ambiente empresarial como foco. A pesquisa centrou-se em duas bases de dados que permitiram a disponibilidade para o estudo que os autores consideraram com maior relevância para o estudo destes temas. Outra limitação foi o recurso a artigos académicos revistos por especialistas por se considerar que os seus apresentam uma certa consistência em relação aos outros. Outras bases de dados e outros trabalhos podem ser consultadas, no futuro para compreender um e outro aspecto que, provavelmente possa não estar bem evidente neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO JÚNIOR, R. H.; PERUCCHI, V.; LOPES, P. R. D. Análise bibliométrica dos temas inteligência competitiva, gestão do conhecimento e conhecimento organizacional, no repositório institucional da universidade de Brasília. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 18, n. 4, p. 54–69, 2013.
- BARBOSA, R. R. Gestão da Informação e do Conhecimento: Origens, Polêmicas e Perspectivas. **Informação & Informação**. Londrina. v. 13, n. 1, p. 1-25, 2008.
- BECKMAN, T. A methodology for knowledge management. **Proceedings of the IASTED International Conference on AI and Soft Computing**, p. 29–32, 1997.
- BERGERON, P. Information resources management. **Annual Review of Information Science and Technology**, p. 263-300, 1996.
- BERGERON, P.; HILER C. A. Government approaches to foster competitive intelligence practice in SMEs: A comparative study of eight governments. **Proceedings of the G3rd Annual Review of Information Science and Technology**, p. 301-308, 2000.
- CABRAL NETTO, O. V.; LAURINDO, F. J. B. Uma análise cienciométrica da literatura de inteligência competitiva. **Production**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 764-778, 2015.
- CANONGIA, C. et al. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 231–238, 2004
- CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**. Medford, NJ: Information Today, 1995.
- CHOO, C. W. **The knowing organization**: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 426p.
- CHOO, C. W.; AUSTER, E. Environmental scanning: Acquisition and use of information by managers. **Annual Review of Information Science and Technology**, p. 279-314, 1993.
- CHOO, C. W.; Detlor, B.; Turnbull, D. **Web work**: Information searching and knowledge work on the World Wide Web. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer, 2000.
- COLLISON, C.; PARCELL, G. **Learning to fly**: Practical lessons from one of the world's leading knowledge companies. London: Capstone, 2004.
- CONSTANT, D.; KIESLER, S.; SPROULL, L. What's mine is ours, or is it?: A study of attitudes about information sharing. **Information Systems Research**, v.5, n. 4, p. 400–421, 1996.
- DAVENPORT, E.; CRONIN, B. **Competitive intelligence and social advantage**. Library Trends, v. 43, n. 2. P. 239-252, 1994.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Working knowledge**: How organizations manage what they know. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. D.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 43–57, 1998.
- DAVENPORT, T. **Capital Humano**: Criando Vantagens Competitivas através das Pessoas. Lisboa: Planeta de Agostini. 2007.
- DEPAEPE, F.; VERSCHAFFEL, L.; KELCHTERMANS, G. Pedagogical content knowledge: a systematic review of the way in which the concept has pervaded mathematics educational research. **Teaching and Teacher Education**, v. 34, p. 12-25, 2013.
- DRUCKER, P. **Knowledge work and knowledge society**: The social transformation of this century. Boston: Harvard University, John F. Kennedy School of Government, 1994.
- ERICKSON, S.; ROTHBERG, H. Balancing Knowledge Management and Competitive

- Intelligence, Initial Insights. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 2, n. 2, p. 15–22, 2012.
- GARCIA-ALSINA, M.; COBARSÍ-MORALES, J.; ORTOLL L. Competitive intelligence theoretical framework and practices. **Aslib Journal of Information Management**, v. 68, n.1, p. 57-75, 2016.
- GHANNAY, J. C.; BEN, Z.; MAMLOUK, A. Synergy Between Competitive Intelligence and Knowledge Management - a key for Competitive Advantage. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 2, p. 23–34, 2012.
- GIBBERT, M.; KRAUSE, H. **Practice exchange in a best practice marketplace**. In T. Davenport & G. Probst (Eds.), *Knowledge management casebook: Best practices* (pp. 68–84). Berlin: Publicis MCD, 2002.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva: Como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2. ed. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2004.
- LACZNICK, G. R.; MURPHY, P. E. Normative Perspectives for Ethical and Socially Responsible Marketing. **Journal of Macromarketing**, v. 26, n. 2, p. 154-177, 2006.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14–37, 1994.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.
- POLLARD, A. **Competitor intelligence: Strategy, tools and techniques for competitive advantage**. New York: Pitman. 1999.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PRESCOTT, J. E. **The evolution of competitive intelligence: design a process for action**. Spring: APMP, 1999.
- PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? **IBM Systems Journal**, New York, v. 40, n. 4, p. 1002-1007, 2001.
- ROEDEL, D. Estratégia e Inteligência Competitiva. In: **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. 3 ed. Saraiva, 2007.
- REGINATO, C. E. R.; GRACIOLI, O. D. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento - um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. **Gestao e Producao**, v. 19, n. 4, p. 705–716, 2012.
- ROTHBERG, H.; ERICKSON, S. Intelligence in the Oil Patch: Knowledge Management and Competitive Intelligence Insights. **Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning - ICICKM-2013**, Washington, DC, USA, p. 387–394, 2013.
- SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. **Estudos de Revisão Sistemática: Um Guia para Síntese Criteriosa da Evidência Científica**. **Rev. Bras. Fisioter.**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007
- WIIG, K. M. **People-focused knowledge management**. Boston: Butterworth- Heinemann, 2004.
- WILENSKY, H. L. **Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry**. New York: Basic Books, 1967.