

## Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: duas faces da mesma moeda

*As organizações ainda tratam Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento como mundos distintos e sem aparentes conexões. As suas atividades deveriam ser tratadas de maneira conjunta e alinhada à estratégia organizacional, buscando sinergias e alocação ótima de recursos e tempo.*

**José Cláudio C. Terra e Carolina Almeida**

### INTRODUÇÃO

Gestão do Conhecimento (GC) e Inteligência Competitiva (IC) estão fortemente interligadas conceitualmente. Não faz sentido se analisar o ambiente sem um forte conhecimento de seu relacionamento com os processos internos da organização. Por outro lado, é fundamental compreender que não existe conhecimento puramente interno, pois as empresas são porosas e seus colaboradores estão em permanente contato com informações, pessoas e conhecimentos externos.

Apesar desta lógica conceitual, no entanto, o que verificamos na prática é que GC e IC são frequentemente tratados como parentes distantes e não como faces da mesma moeda. Infelizmente, esta desconexão existe em função de uma variedade de fatores. O fator mais importante, talvez, seja a divisão territorial que ocorre em certas organizações: Marketing, Vendas e Planejamento Estratégico tipicamente se ocupam da ligação entre o ambiente e os processos internos da organização e, portanto, da Inteligência Competitiva, enquanto Sistemas de Gestão, RH e TI lideram as iniciativas de Gestão do Conhecimento, que, em geral, têm uma

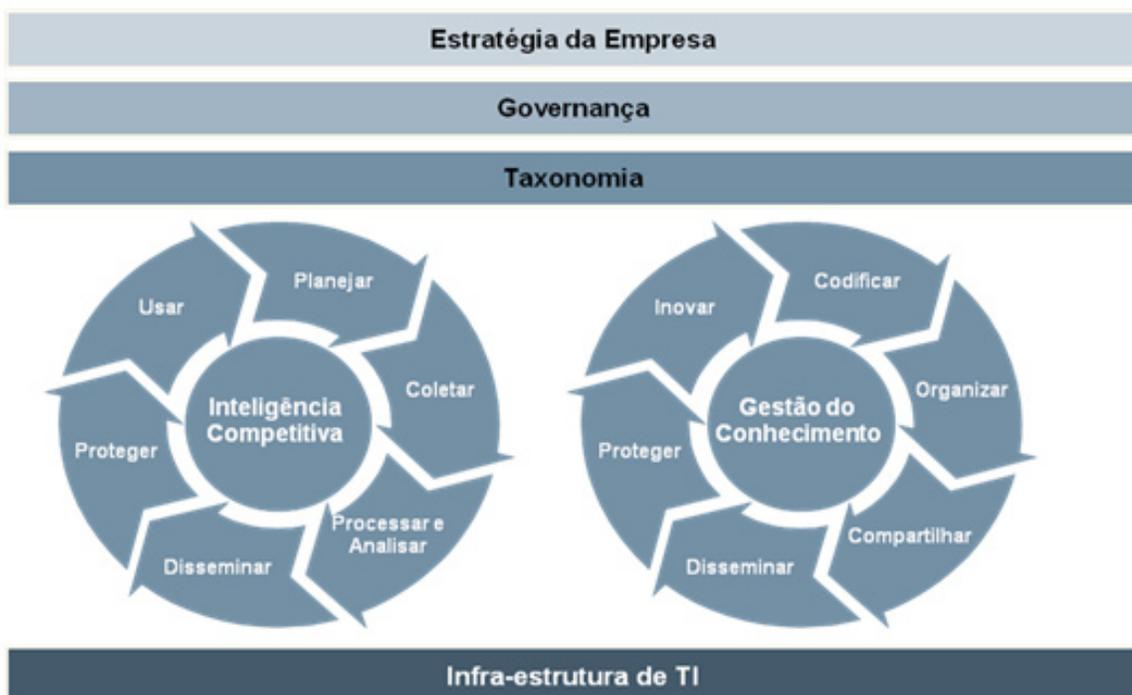
perspectiva mais interna voltada aos conhecimentos já existentes na organização.

Esta separação não seria de toda ruim se as duas atividades fossem melhor coordenadas e integradas, pois, afinal, ambas deveriam partir das diretrizes estratégicas da organização e deveriam utilizar, na medida do possível, sistemas de classificação, linguagem, ferramentas de comunicação, e infra-estrutura de informática compartilhados.

Interligação Lógica entre GC e IC

O quadro 1, abaixo, sintetiza, os principais sub-processos associados tanto à Gestão do Conhecimento (GC), como à Inteligência Competitiva (IC). A GC e a IC conduzem a uma organização mais deliberada e sistemática das principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas para fomentar a inovação e articular a codificação, captura, análise, validação, disseminação, compartilhamento e uso de conhecimentos estratégicos do ambiente e que se encontram na própria organização.

Quadro 1: Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva



De acordo com a representação no quadro acima, os processos da GC e IC são muito parecidos e, sempre que possível, devem compartilhar dos mesmos direcionamentos estratégicos, taxonomia e infra-estrutura de informática.

- A GC tem tido normalmente uma perspectiva interna, ou seja está voltada principalmente para as informações e conhecimentos que são gerados e acumulados internamente à organização, mas que podem estar sendo sub-aproveitados na ausência de processos sistemáticos para sua codificação, compartilhamento e uso.

- Já a IC tem tido mais uma perspectiva externa. Isto significa que seus processos estão voltados principalmente para o monitoramento e internalização e interpretação de informações e conhecimentos do ambiente e da rede de parceiros, clientes e fornecedores.

Outra maneira didática de se verificar a complementaridade entre IC e GC é tomar um destes processos como âncora e analisar a justaposição e contribuições das metodologias e ferramentas tipicamente associadas com o outro processo. Fazemos isto a seguir (no quadro 2),

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)



tomando as típicas fases para implementação de processos de IC como base de análise, quais sejam:

1. Alinhamento Estratégico
2. Planejamento
3. Coleta
4. Processamento e Análise
5. Disseminação e Uso
6. Proteção

Com base nestas fases analisamos, no quadro 2, como os objetivos e produtos do processo de IC podem ser enriquecidos pela gestão do conhecimento, destacando alguns métodos e ferramentas de GC mais úteis para cada uma das fases do processo de IC.

Quadro 2: Framework das Etapas da Inteligência Competitiva e a contribuição da Gestão do Conhecimento

	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO	COLETA	PROCESSAMENTO E ANÁLISE	DISSEMINAÇÃO E USO	PROTEÇÃO
OBJETIVO DA ETAPA DE IC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantia do Impacto estratégico</li> <li>Definição do foco</li> <li>Garantia do Engajamento os key stakeholders</li> <li>Articulação dos objetivos de IC ao processo de tomada de decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição da Governança</li> <li>Detalhamento dos principais processos de IC</li> <li>Identificação e detalhamento das Fontes e Ferramentas</li> <li>Mecanismo de comunicação entre os clientes e os atores do processo</li> <li>Engajamento dos atores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciamento da rede de relacionamento</li> <li>Monitoramento de movimentos do ambiente competitivo</li> <li>Extração das informações relevantes das fontes mapeadas, de acordo com as necessidades apresentadas</li> <li>Garantia da qualidade das fontes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantia da qualidade da informação e do encaminhamento adequado de acordo com as suas características</li> <li>Desenvolvimento de ferramentas analíticas críveis e relevantes levando a agregação de valor para tomada de decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinação da acessibilidade à informação</li> <li>Designação das ferramentas adequadas de disseminação</li> <li>Alimentação de processos estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proteção da informação relevante contra roubo e acessos indevidos.</li> </ul>
PRODUTOS IC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação dos públicos-alvo</li> <li>Elaboração da proposta de valor de alto nível</li> <li>Definição dos KITS (Key Intelligence Topics) e KIQ (Key Intelligence Questions)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detalhamento da Proposta de valor</li> <li>Elaboração de portfolio de produtos de monitoramento contínuo</li> <li>Estabelecimento de processo para tratamento das requisições Ad-Hoc</li> <li>Planejamento da ferramenta para suporte ao processo de IC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fontes qualificadas</li> <li>Informações relevantes coletadas junto aos atores e fontes</li> <li>Prospecção informacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análises das informações do ambiente competitivo</li> <li>Ferramentas analíticas</li> <li>Formatação dos produtos de IC de acordo com a necessidade do público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produtos de IC disseminados para os públicos determinados</li> <li>Estabelecimento das possibilidades de interação dos públicos-alvo com os produtos de IC gerados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produtos de IC disseminados para os públicos determinados</li> <li>Estabelecimento das possibilidades de interação dos públicos-alvo com os produtos de IC gerados</li> </ul>
CONTRIBUIÇÃO DE GC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validação das KITS e KIQs</li> <li>“Chamada de Projetos”</li> <li>Alinhamento de vocabulário</li> <li>Identificação de silos e necessidades de conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapear atores das redes de informação</li> <li>Arquitetura de Informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão das redes de informação</li> <li>Instrumentos de colaboração para coleta de informações junto aos atores mapeados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboração de diversos atores para contribuir com inputs para análise</li> <li>Elaboração conjunta de documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acesso à informação por parte do público-alvo selecionado</li> <li>Integração com outros processos de GC e Inovação</li> <li>Arquitetura de Indicadores</li> <li>Relatos de uso dos produtos de IC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retenção da informação estratégica importante</li> <li>Garantia da proteção da informação contra acessos indevidos</li> </ul>
MÉTODOS/ FERRAMENTAS DE GC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de Enquetes / Surveys</li> <li>Comunidades de Prática</li> <li>Taxonomia</li> <li>ARS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ARS</li> <li>Mapeamento de processos</li> <li>Knowledge Bases</li> <li>Yellow Pages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portal Corporativo</li> <li>Ferramentas de colaboração</li> <li>Gestão de Conteúdo</li> <li>Workflow</li> <li>Knowledge Bases</li> <li>Yellow Pages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos para viabilização de Mercados Preditivos</li> <li>Portais Corporativos</li> <li>Ferramentas de Colaboração</li> <li>Comunidades de Prática</li> <li>Fóruns / Chats / Enquetes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portais Corporativos</li> <li>Políticas de Publicação e Uso</li> <li>Yellow Pages</li> <li>Gestão de Documentos</li> <li>Ferramentas de busca</li> <li>Mapeamento de processos de inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de Segurança</li> <li>Políticas de Publicação e Uso da Informação</li> <li>Medidas de Proteção da Propriedade Intelectual</li> </ul>

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)

Este quadro é muito útil (com a averiguação do momento em que a empresa se encontra no seu Programa de IC, seja incipiente ou já avançado) para verificar como a Gestão do Conhecimento pode tomar parte, visando apoiar e catalisar as iniciativas em andamento.

Para as organizações que já possuem um Programa em andamento, é possível diagnosticar como está o alinhamento da IC com a GC, com os objetivos estratégicos da organização e com outros processos que devem ser impactados pela iniciativa (como Gestão da Inovação). Também se aplica para analisar se cada etapa do processo está atendendo os seus propósitos da maneira mais adequada e como é possível aplicar as iniciativas da GC para regularizar ou ampliar a sua atuação na organização.

Além disso, ao se iniciar a GC na organização, é possível priorizar suas iniciativas a partir da IC já implantada, focando as ferramentas que mais agregarão valor para o processo de IC já implantado.

Como exemplo desta interligação entre os processos de IC e GC, podemos citar uma questão que ainda é pouco explorada no âmbito da IC: a gestão das redes de relacionamentos. É uma fonte de captura de informações valiosa, mas que necessita de um grande esforço dos colaboradores. A iniciativa é possibilitada, em muitos momentos, pelos métodos e ferramentas de GC, como Análises de Redes Sociais e Ferramentas de Colaboração.

Este é apenas um exemplo entre muitos possíveis de integração entre os métodos e ferramentas de IC e GC. O que o quadro 2 coloca em evidência é que a inteligência organizacional não pode prescindir de uma combinação eficaz do conhecimento interno e externo. No final das contas, a inteligência competitiva muitas vezes

já se encontra na própria organização: nos papéis, arquivos, informações privilegiadas, redes pessoais e mesmo o conhecimento tácito de diversos stakeholders da organização. Alavancar este enorme potencial do conhecimento interno combinando-o com informações organizadas e produtos de IC bem definidos é, portanto, fundamental para que a IC da organização não seja baseada no esforço de algumas poucas pessoas que detêm a informação e o conhecimento do ambiente externo, mas sim o resultado de um esforço coletivo por uma parte significativa da organização.

## ELEMENTOS COMUNS PARA O SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE GC E IC

Gestão de Conhecimento e Inteligência Competitiva podem ser implementadas de diversas maneiras dentro de uma organização, mas para garantir o sucesso de implementação e institucionalização de Gestão de Conhecimento são necessários:

- Alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa
- Forte mudança cultural
- Implementação de novos processos formais e práticas informais
- Uso de tecnologias de informação e comunicação
- Governança bem articulada e estruturada
- Medição de resultados

### Alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa

Para garantir o sucesso na implementação da GC e IC é necessário um alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Assim ficará claro como ambas as iniciativas podem apoiar a empresa a atingir suas metas de curto e

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)



longo prazo. Ele alinhamento deve ocorrer com o “framework” estratégico da empresa e também deve estar embutido nos processos estratégicos da empresa.

O alinhamento não pode ser apenas bottom-up, precisa ser focado e seletivo a partir de key intelligence questions (KIQ) e key intelligence topics (KIT). O processo de definição dos KITS e KIQs é um mecanismo prático para determinar o foco das necessidades de inteligência dos gestores e do planejamento estratégico da empresa. São as questões que a IC tem que se propor a solucionar e os temas que ela deve monitorar com frequência, pois foram definidos como prioritários para a atuação da organização.

Deve-se prestar atenção para que o processo seja constantemente revisitado. Essa necessidade é advinda, principalmente, de dois fatores: o ambiente competitivo constantemente muda (e resposta da empresa, adaptando a sua estratégia, acompanhando esses movimentos) e pela existência de mudanças organizacionais (como atores, estrutura, focos, entre outros), fazendo com que as necessidades de inteligência acompanhem a mudança de gestão.

Esta definição de Tópicos e Questões Chaves de Inteligência é uma maneira mais sofisticada para ligar o processo de coleta, análise e disseminação de informações competitivas à estratégia da empresa, mas também servem para nortear as iniciativas de compartilhamento de conhecimento da organização. Não é possível compartilhar todo conhecimento organizacional. Também no caso da GC, o foco é crítico, pois compartilhar conhecimento demanda esforço, investimentos e propósito.

#### Forte mudança cultural

A cultura organizacional é fundamental para a

implementação com sucesso de iniciativas de GC e IC. As informações e conhecimentos mais relevantes tanto do ambiente, quanto da própria organização, se encontram em boa medida com os colaboradores e nas suas redes de relacionamentos, não em sistemas e bases de dados. Neste sentido, as iniciativas de IC e GC tipicamente requerem uma gestão de mudança cultural bem articulada. Na primeira fase de uma implementação de GC e IC o foco deve estar fortemente na mudança de cultura quanto ao compartilhamento e organização da informação e institucionalização da governança. Sem a mudança de cultura, ferramentas disponibilizadas não serão utilizadas e processos não serão seguidos.

A prática mostra que as pessoas têm dificuldade de mudar a maneira de trabalhar sem terem claros os incentivos ou benefícios e, em particular, a urgência e o impacto do que se pede. Novas ferramentas e métodos de trabalho são confrontados com resistência. Por isto, durante a fase inicial é importante buscar resultados de curto prazo e tangíveis, tipicamente associados à produtividade e melhoria das decisões táticas e operacionais e mostrando a importância e o impacto da implantação de tais iniciativas na organização. À medida que GC e IC se fortalecem, o foco pode passar a ser mais estratégico e voltado para a inovação, de acordo com a estratégia adotada pela empresa. Além disso, comunicação direcionada, engajamento contínuo e capacitação das pessoas no processo e no uso de ferramentas são pontos fundamentais para facilitar e estimular as mudanças necessárias.

#### Implementação de novos processos formais e práticas informais

Os processos de GC e IC são bastante parecidos no tocante ao foco em coleta, processamento, disseminação, uso e até proteção do conhecimento.

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)



Na fase inicial de programas de GC e IC, normalmente o foco está na organização e disseminação de informações e conhecimentos mais básicos já existentes e facilmente manipulados. Em geral, há pouco foco na aplicação específica do conhecimento gerado ou compartilhado. Não há planos de ação claros, ligados às capturas, sendo as informações meramente organizadas e disseminadas. Processos não são estruturados e as atividades ocorrem com frequência em resposta a demandas “ad-hoc”, dependendo de pedidos não estruturados de informação ou compartilhamento de conhecimento. Informações geradas e compartilhadas não são capturadas com a frequência adequada (ex. discussões, ata de reuniões, síntese de projetos, lições aprendidas). Assim o benefício das informações e conhecimentos existentes na empresa não ocorre na forma otimizada.

Também são vistos processos desconstruídos na organização, cujas interfaces não são mapeadas visando definir quem é responsável por qual atividade. Os inputs de um processo em outro não são definidos ao ponto de que os atores não conseguem perceber o impacto da sua atividade na organização. Os processos de GC e IC devem ser bem definidos e documentados, pois dessa maneira os fluxos de informações e conhecimentos acontecem com maior facilidade e com um gerenciamento do risco mais efetivo.

Algumas atividades de interação entre os atores da rede de relacionamentos que compõem o painel da inteligência competitiva da empresa são ocasiões que, apesar de ocorrerem de informalmente, devem ser organizadas pela IC. Nesses momentos que o processo agrega valor para a organização, ao ganhar insights, idéias, decisões, entre outros elementos que não seriam comumente incluídos na ótica da inteligência.

A IC é vista geralmente como processo suporte para as áreas de negócio das empresas, em boa parte por não haver foco na sua participação no Uso (etapa do processo explicitada anteriormente) da informação, ao levá-la à esfera da tomada de decisão. A IC deve tomar parte dessa etapa ao sistematizar esses processos informais que agregam valor ao Programa de IC.

#### Uso de tecnologias de informação e comunicação

As tecnologias de informação e comunicação da última geração, como portais corporativos, gestão eletrônica de documentos, comunidades virtuais, messenger, internet phone etc., são poderosas e podem ser grandes apoiadores às iniciativas de GC e IC, mas o uso deve ser pensado numa forma integrada, evitando replicação ou falta de funcionalidades, desorganização de informação, uso incorreto das ferramentas de comunicação, desalinhamento entre as várias unidades de negócio e confusão entre os usuários. A tecnologia de informação e de comunicação devem ser vistas como um meio e não um fim. Muitas vezes as ferramentas de apoio tornam os processos de GC e IC burocráticas. Em vez de melhorarem a produtividade das pessoas, tiram a vontade das pessoas a participarem. Além da visão integrada, torna-se necessário, portanto, um grande foco na usabilidade dos sistemas e na capacitação das pessoas nas ferramentas de comunicação e tecnologia de informação adotadas. Se possível, estes sistemas devem estar amplamente integrados aos sistemas de uso rotineiro das pessoas.

#### Governança bem articulada e estruturada

Uma vez implementados os processos e as ferramentas, também é necessária uma governança bem estabelecida para garantir aderência aos novos processos, políticas e normas. Na elaboração de Governança

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)



são definidos as atribuições, papéis e responsabilidades dos vários atores e stakeholders do programa. É preciso definir quem é responsável e como é feita a articulação entre áreas, estimulando compartilhamento e envolvimento no Programa, apoio estratégico para garantir espaço na agenda corporativa, auditoria de “compliance” aos objetivos e normas do Programa, e acompanhamento, medição e comunicação dos resultados dos processos. A falta de boa governança é uma das principais razões de fracasso de iniciativas de IC e GC.

#### Medição de resultados

Programas de Inteligência Competitiva e Gestão de Conhecimento podem trazer grandes benefícios para empresas, quando corretamente implementados. Mas sem medição destes resultados fica mais difícil justificar investimentos nestas áreas, especialmente por causa das vários aspectos intangíveis da GC e IC. Existem várias maneiras de medir os resultados de um Programa de GC e IC, partindo de maneiras simples, como medição de uploads, downloads de documentos, até métodos mais sofisticados, que medem impacto nas vendas ou até mudanças no valor do Capital Intelectual. No começo de Programas, é sempre aconselhável começar com os métodos mais básicos, mas ficando sempre atento à oportunidade de geração de business cases específicos. É importante dizer que medição é possível e também que, quando realizada de maneira sistêmica, acaba mostrando os grandes benefícios dos Programas de IC e GC.

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)

## CONCLUSÕES

Este artigo procurou mostrar que IC e GC compartilham de vários pilares comuns e que, se bem estruturados a partir de uma modelagem comum, podem gerar grandes sinergias para as organizações que adotam estes métodos.

Para o sucesso dos programas de IC e de GC, o papel dos colaboradores é crítico. Eles precisam compreender que a informação e conhecimentos adquiridos, sejam internos ou sobre o ambiente, precisam ser compartilhados, analisados, discutidos e gerar ações concretas. Informação e conhecimento que apenas ficam na cabeça das pessoas ou em bases de dados não geram nenhum tipo de valor às organizações e para os indivíduos.

Ademais, esperamos ter apresentado evidências demonstrando que não faz sentido teórico ou prático se pensar em conhecimento ou inteligência como fenômenos estanques e rigidamente compartimentados entre ambientes internos e externos. As pessoas e organizações só apreendem o mundo a partir de seus conhecimentos, modelos e experiências prévios. Finalmente, a organização e o compartilhamento de conhecimentos internos precisam estar ancorados em vieses estratégicos, pois são esforços que demandam tempo e recursos das pessoas e organizações: “there is no free lunch”.

\*\*\*

**Dr. José Cláudio Terra** é presidente da TerraForum Consultores. Atua como consultor e palestrante no Canadá, nos Estados Unidos, em Portugal, na França e no Brasil. Também é professor de vários programas e pós-graduação e MBA e autor de vários livros sobre o tema. Seu email é [jcterra@terraforum.com.br](mailto:jcterra@terraforum.com.br).

**Carolina Almeida** é consultora da TerraForum. Seu e-mail é [carolina.almeida@terraforum.com.br](mailto:carolina.almeida@terraforum.com.br).

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)



## ARTIGOS RELACIONADOS

Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva  
Inteligência Competitiva: roteiro de filme ou trabalho de formiguinha

## A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

## PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Winning at Collaboration Commerce

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento