



## **Empresas Inteligentes: Os benefícios do uso da inteligência competitiva como estratégia de gestão**

*Maikon Gomes Rodrigues<sup>1</sup>; Josiano Cesar de Sousa<sup>2</sup>*

**Resumo:** Este artigo faz uma abordagem acerca da utilização da Inteligência Competitiva (IC) nas organizações. A problemática da pesquisa envolve buscar resposta para o seguinte questionamento: Quais são os impactos do uso da inteligência competitiva como estratégia gerencial nas empresas? Para responder a esta questão, o artigo foi elaborado com o objetivo geral de identificar os principais benefícios do uso da inteligência competitiva como estratégia de gestão nas organizações. Além disso, apresentar-se-á os conceitos e os desafios da sua implementação, apontando de que forma a inteligência competitiva pode ser utilizada para garantir vantagem competitiva. O estudo foi realizado de forma qualitativa, exploratória, a partir de uma revisão bibliográfica, buscando evidenciar os impactos decorrentes do uso da IC nas empresas. Como resultado, evidenciou-se que o uso da Inteligência Competitiva pode auxiliar diversos departamentos empresariais e garantir uma tomada de decisão mais eficiente e eficaz.

**Palavras chave:** Inteligência Competitiva; Empresas; Estratégia

## **Smart Companies: The benefits of using competitive intelligence as a management strategy**

**Abstract:** This article approaches the use of Competitive Intelligence (CI) in organizations. The research problem involves seeking an answer to the following question: What are the impacts of using competitive intelligence as a management strategy in companies? To answer this question, the article was prepared with the general objective of identifying the main benefits of using competitive intelligence as a management strategy in organizations. In addition, the concepts and challenges of its implementation will be presented, pointing out how competitive intelligence can be used to ensure competitive advantage. The study was carried out in a qualitative, exploratory way, based on a bibliographic review, seeking to highlight the impacts resulting from the use of CI in companies. As a result, it became evident that the use of Competitive Intelligence can help several business departments and ensure more efficient and effective decision-making.

**Keywords:** Competitive Intelligence; Companies; Strategy

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão (UNISULMA). E-mail: maikongomesr@gmail.com;

<sup>2</sup> Professor do Curso de Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão. Doutor em Engenharia de Produção, (Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS). Josiano Cesar de Sousa. E-mail: josianocesar@hotmail.com.

## Introdução

Os estudos acerca de empresas inteligentes e o uso da inteligência competitiva (IC) demonstram uma grande relevância em meio ao cenário competitivo do mercado, principalmente em relação a gestão estratégica. Considerando a velocidade das informações e suas constantes mudanças, é necessário desenvolver alternativas para obter vantagem competitiva através da coleta de dados e do uso das tecnologias. A inteligência competitiva consiste em observar os contextos, para destinar recursos visando cumprir a missão da empresa, integrando todas as áreas, com foco nos melhores resultados (SEBRAE, 2019).

Segundo Cruz (2015), a IC realiza a observação dos acontecimentos do mercado para garantir o uso das informações de maneira estratégica aproveitando as oportunidades e, desse modo, apoia os negócios, produzindo vantagens competitivas em diferentes aspectos organizacionais, abrangendo toda a empresa e as suas redes para ganhar insights sobre o ambiente (mercado, concorrentes, clientes, tecnologia e reguladores) portanto, caracteriza uma vantagem competitiva com a descrição de atributos da organização que permita superar seus concorrentes.

O estudo justificou-se em razão da importância da temática para as organizações, independentemente do segmento ou porte, uma vez que explora fatores de grande relevância na contemporaneidade do mercado, como o uso de coletas de dados e informações para efetuar o processo de inovação nos ambientes empresariais. Vale ressaltar que o ponto central da pesquisa não envolveu somente questões tecnológicas, como uso de inteligência artificial e automatização de processos, mas uma análise de todos os aspectos principais que podem garantir melhorias, tal como o fator humano, o mercado, política e a economia.

Em relação a empresas brasileiras, o uso da IC como apoio aos processos estratégicos ainda é recente (DOMENES; URDAN, 2019). Sendo assim, o assunto pode contribuir e despertar o interesse de gestores, colaboradores, acadêmicos e a sociedade. Com base no exposto, a problemática discorreu em torno de “quais são os impactos do uso da inteligência competitiva como estratégia gerencial nas empresas?”. O objetivo geral foi identificar os principais benefícios do uso da inteligência competitiva como estratégia de gestão nas organizações e especificamente apresentar os conceitos que a compõem, os desafios na implementação da mesma e identificar de que forma a Inteligência Competitiva contribui para obtenção de vantagem competitiva.

Para o desenvolvimento do estudo foi utilizado como metodologia a revisão bibliográfica baseado em conceitos de autores e instituições especializadas acerca do tema em questão visando responder o problema da pesquisa. A análise empregada foi o método qualitativo, pois desenvolveu-se de forma subjetiva, sem a aplicação e análise de números.

Como resultado foi observado que IC competitiva traz benefícios e garante vantagem competitiva para as organizações, uma vez que desenvolve uma postura proativa em relação ao mercado, ou seja, com a aplicação da mesma é possível estar atento aos fatores que envolvem a empresa, antecipar os concorrentes e atender os clientes de maneira satisfatória.

### **Dados, informação e conhecimento**

Para proporcionar o entendimento mais claro a respeito da IC, é necessário de antemão realizar uma análise sobre fatores fundamentais que a constituem, sendo eles: os dados, informações e o conhecimento. Atualmente as empresas competem em um mercado extremamente volátil, diante disso as mesmas enfrentam dificuldade para a interpretar os acontecimentos globais e garantir vantagem competitiva. Rous-seau, (2018) cita que essa dificuldade de interpretação dos dados que as organizações sofrem, geram incertezas quando se tratam da escolha da tomada de decisão apropriada. Em um cenário atual, Chiavenato (2017) explica o motivo dessa dificuldade no momento da tomada de decisão quando afirma que:

A enorme e caudalosa quantidade de dados, informações e transações que incessantemente cruzam o planeta a todo momento é realmente impressionante e conduzem tendências e significados ocultos que precisam ser traduzidos e transformados em inteligência capaz de absorver deles a vantagem competitiva para o negócio. (CHIAVENATO, 2017, pg. 26)

Pastor et al (2017) afirmam que o conhecimento se torna um fator gradativamente essencial e favorece a obtenção de competitividade corporativa, entretanto, a maneira de gerir o conhecimento apresenta-se como um grande desafio para as organizações. Em outros termos, os autores destacam para a necessidade de as empresas utilizarem o conhecimento adquirido através das informações, de forma estratégica.

Corroborando com essa ideia, o biólogo organizacional Geus (2002) reforça o destaque para o conhecimento, pois sugere uma visão para as empresas com “lentes biológicas”, tal qual uma comunidade de seres humanos. O autor correlaciona o crescimento

empresarial com o desenvolvimento humano, enfatizando a relevância da aprendizagem e o equilíbrio com o ambiente ao redor. Semelhante aos indivíduos, para sobreviver, as corporações devem aprender e preservar este conhecimento para transformar em vantagem competitiva.

Barrancos e Duarte (2013) analisam a Inteligência Competitiva como uma interação entre a Ciência da Informação e a Ciência Administrativa, integrando também a Gestão do Conhecimento, sendo que essa interação engloba tanto o conhecimento individual, como o organizacional, de modo que facilite uma tomada de decisão mais eficiente. Davenport e Prusak (1998), afirmam que a definição de dados, informação e conhecimento trazem componentes que dificultam a diferenciação. Assim sendo, para elucidar o entendimento, o quadro 1 mostra os conceitos de dados, informação e conhecimento.

**Quadro 1:** Dados, informação e conhecimento.

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informações valiosas da mente humana.</p> <p>Inclui reflexão, síntese, contexto</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilmente estruturado;</li> <li>- Facilmente obtido por máquinas;</li> <li>- Frequentemente quantificado;</li> <li>- Facilmente transferível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requer unidade de análise;</li> <li>- Exige consenso em relação ao significado;</li> <li>- Exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De difícil estruturação; difícil de capturar por máquinas;</li> <li>- Frequentemente tácito; De difícil transferência.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Davenport e Prusak (1998, p.18).

Portanto, a inteligência encontra-se diretamente ligada aos dados, uma vez que os dados colhidos e ordenados constituem a informação, ao passo que a informação, quando estudada transforma-se em conhecimento e o conhecimento é o caminho para a inteligência. IC é uma ferramenta estratégica que proporciona ao gestor o aumento da competitividade na empresa, pois identifica as suas forças e antecipa os concorrentes (Lackman et al., 2000).

## Conceito de inteligência competitiva

Depois de compreender alguns componentes "A inteligência competitiva tem seu desenvolvimento nos países com origem ou histórico de guerra" (VIDIGAL,2016). Segundo o General Chinês Sun Tzu aborda no famoso livro "A Arte da Guerra", no século IV a.C, a inteligência militar trouxe fundamentos que contribuem para os conceitos atuais de Inteligência Competitiva, conforme veremos nos tópicos seguintes.

Tzu (2019) afirma que quem possui autoconhecimento e conhecimento sobre o oponente, jamais correrá perigo, mesmo em meio a inúmeras batalhas; O que possui conhecimento sobre si mesmo, mas não conhece o inimigo, pode ganhar ou perder; no entanto, aquele que não possui conhecimento sobre si mesmo e nem sobre o oponente, está fadado ao fracasso. Nessa perspectiva, o processo de análise de informações tem origem inicialmente em países que precisavam conhecer as próprias forças além de inspecionar os exércitos oponentes e seus territórios visando utilizar a melhor estratégia. Ao longo do tempo esses padrões foram sendo implementados em ambientes empresariais e nas práticas de mercado.

Marcial e Grumbach (2008) explicam que a IC "constitui-se na atividade de inteligência voltada para o mundo dos negócios, ou seja, para o ambiente competitivo. Busca a manutenção ou desenvolvimento de vantagem competitiva em relação aos concorrentes". Isso implica dizer que para se destacar de seus concorrentes é preciso encarar desafios distintos, tanto internos como externos. Na perspectiva externa, existem as oportunidades e ameaças, no ambiente interno as organizações sofrem as pressões (EIDIZADEH et al. 2017).

A *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) conceitua a Inteligência Competitiva como sendo uma disciplina que possibilita que as empresas ampliem suas vantagens financeiras e diminua o risco estratégico através do entendimento minucioso de fatores passados, do presente e de possibilidades futuras em seu meio operacional. Em virtude disso, especialistas em IC têm o objetivo de coletar, de forma ética, informações de diversos âmbitos, por meio de técnicas de análise minuciosas para criar insights para garantir uma tomada de decisão mais apropriada.

Desse modo, a IC são as etapas pelo qual, de maneira ordenada e estruturada, as organizações buscam e transformam informações sobre mercados, concorrentes e o ambiente empresarial como um todo, impulsionando a conquista de seus objetivos, sejam eles táticos ou estratégicos (KAHANER, 1997). Coelho (1997), complementa o pensamento acrescentando

que IC define-se como a busca e uso da informação de forma ética, ou seja, pública e livre em relação a tendências, acontecimentos e situações, externas à empresa. Em outras palavras, a intenção da IC é detectar os anseios de informação e usá-los para melhorar a tomada de decisão. (FULD, 2007, p. 16) corrobora afirmando que:

Inteligência Competitiva é o processo sistemático e permanente de monitoração do ambiente competitivo através da coleta, tratamento, análise e disseminação de dados e informações provenientes deste, de forma ética e legal, com o objetivo de identificar antecipadamente ameaças e oportunidades, reduzir riscos no processo de tomada de decisão, levando assim, à criação de vantagem competitiva baseada em um maior conhecimento do próprio negócio e na construção de uma cultura voltada para monitoramento do mercado, obtida através da participação das pessoas no processo. (FULD, 2007, p. 16).

Nessa perspectiva, o autor ressalta que as práticas de IC devem ser aplicadas rotineiramente com o envolvimento das pessoas para apoiar as decisões, uma vez que esses processos ocorrem a todo momento nos ambientes empresariais. Isso implica dizer que toda a equipe deve estar em sintonia com os objetivos da organização para contribuir no gerenciamento da melhor estratégia.

### **Inteligência competitiva como estratégia de gestão**

Segundo Prescott e Miller (2002, p. 190), “técnicas analíticas especialmente projetadas para a inteligência permitem uma interpretação confiável do ambiente externo e, assim, dão apoio à tomada de decisões estratégicas”. Em virtude disso, sob o ponto de vista estratégico, a inteligência competitiva, está ligada à observação estratégica, tecnológica e a pesquisa de mercado, tornou-se uma atividade essencial ao planejamento estratégico e, conseqüentemente, transformou-se em fundamento de melhoria (MARITZ& DU TOIT, 2018), entretanto, mesmo sendo um recurso que traz possibilidades de melhoria, é necessário que as informações colhidas sejam transformados em resultados, pois se a empresa não se empenha na execução de atos, a IC é desperdiçada, declara (PETRISOR e STRAIN, 2013).

A inteligência competitiva é uma maneira de garimpar a informação e garantir um conhecimento que possa ser utilizado estrategicamente no meio organizacional. Essa prática pode ser realizada por profissionais de IC, através da coleta, diagnóstico e tratamento de informações, internas e externas. Isto é, os outputs de IC, contribuem de modo direto para processo de gestão estratégica (SANTOS, 2003:5).

Baseado no pensamento de Chiavenato (2017) através da clareza do que os dados representam é possível criar insights garantindo oportunidades e estratégias. Em vista disso, a tecnologia da informação (TI) e o big data possuem um papel fundamental nesse processo. Isso acontece em decorrência da grande quantidade de dados digitais e do advento de ferramentas de análise e computação na nuvem. O desenvolvimento da digitalização garante que inúmeros dados de fornecedores, parceiros, clientes e colaboradores sejam acessados e estejam à disposição mediante o compartilhamento de informações simultaneamente (CHIAVENATO 2017).

De acordo com o autor, a tecnologia é uma grande aliada quando se trata de IC, pois facilita o processo da coleta de dados e a armazenagem de informações de maneira ágil e com acesso descomplicado, fato que traz vantagens no momento de criar uma estratégia empresarial, sobretudo, na era atual de constantes transformações. Para Gomes e Braga (2004) um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) possui o intuito de auxiliar as tomadas de decisão tanto estratégicas, como táticas do ambiente organizacional, dentre eles: Anteceder mudanças mercadológicas; perceber novos ou possíveis concorrentes; Prever a direção dos atuais concorrentes; entender sobre questões políticas, regulatórias e legislativas que influenciam no empreendimento.

Nessa linha de pensamento podemos citar algumas tecnologias da informação que contribuem para sistema de IC, conforme Corazzim (2017) esses sistemas trazem inúmeros benefícios para a tomada de decisão que abordaremos a seguir:

**Quadro 1:** Sistemas de apoio a tomada de decisão

<b>SPT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de processamento de transações aplicado no nível operacional sendo responsável pelas informações financeiras, como folha de pagamento, controle de estoque, contas a pagar e receber, entre outros. Além das informações, garante apoio as decisões com seus resultados das rotinas diárias fundamentais para o desenvolvimento da organização.</li> </ul>
<b>SIG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de informações gerenciais é mais amplo e engloba o sistema SPT. Oferece informações resumidas para observar e examinar o andamento da performance da organização de forma mais geral. O SIG tem a função de planejar e dirigir a produção.</li> </ul>
<b>SIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de informações estratégico utiliza as informações colhidas anteriormente para desenvolver estratégias em apoio a tomada de decisão da alta gestão, a exemplo de executivos, presidentes, diretores, sócios, acionistas, proprietários, assessores e outros.</li> </ul>

<b>SAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de apoio à decisão dispõe de todas as informações em relação ao processo de tomada de decisão, como examinar e disponibilizar melhorias.</li> </ul>
------------	--

Fonte: Adaptado de Corazzim (2017)

Todos os sistemas mencionados têm como objetivo atender as carências apresentadas pelas empresas pois proporcionam uma gestão estratégica, visto que existe um sistema para cada etapa das rotinas empresariais facilitando as decisões e o planejamento adequado em estágios. Para Vidigal (2016), a informação é capaz de transformar o ambiente de negócios e pode criar vantagens para os gestores que a utilizam, sobretudo com o enfoque estratégico.

Tratando-se de operacionalização da IC, Saayman et al. (2008) destacam como ela se desenvolve nas empresas e demonstram através da Figura 1 as etapas que foram abordadas no tópico 2.2 do presente artigo. É fundamental considerar o fator humano e a estrutura formal pois são elementos que fortemente influenciam a cultura e consciência organizacional. (JÄGER, 2019).

Figura 1: Cultura e consciência organizacional



Fonte: Jäger (2019) adaptado de Saayman et al. (2008)

A figura 1 aborda as etapas da IC desde o planejamento até a tomada de decisão estratégica mostrando que esse processo precisa fazer parte da cultura organizacional Fuld (2007), pois essa evolução acontece em todos os níveis e deve envolver todos os colaboradores.

Em virtude disso, McGonagle (2016) reitera que comumente a IC favorece o avanço e a efetivação da estratégia empresarial, contribuindo para o setor de vendas, nos procedimentos de marketing, na elaboração de produtos e no gerenciamento de riscos.

No entanto, utiliza-se assim como em outros departamentos como recursos humanos, estudo do perfil dos consumidores, engenharia reversa e mapeamento para patentes, destacando que

o intuito é sempre compreender o concorrente, fornecedor ou cliente para definir a direção das estratégias.

A ascensão e o crescimento constante da internet, possibilitou o acesso a informações que estão disponibilizadas a todo momento para os que usufruem dessa rede, simplificando a busca e propagação de informações, transformando inclusive as transações financeiras. Desse modo, o ciberespaço trouxe benefícios a IC pois possibilitou a troca dessas informações entre empresas, o ambiente externo e sua estrutura. (SEBRAE, 2016)

Diante dos aspectos apresentados até a presente etapa desse estudo, é importante mencionar que o uso da Inteligência Competitiva se revela atual, tendo em vista as inúmeras fontes de informações e alternativas para a obtenção de vantagem competitiva, bem como o processo veloz de inovação ocorrendo em toda a esfera global.

## **Metodologia**

A metodologia utilizada para a produção do trabalho baseou-se em levantamento bibliográfica que segundo Lakatos e Marconi (2017) “é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos”. Desse modo, o estudo caracteriza-se como sendo exploratório, pois segundo Gil (2017) as pesquisas exploratórias comumente são realizadas através de levantamentos bibliográficos. No entanto, em algum momento, boa parte das pesquisas científicas desenvolvem um estágio exploratório, visto que o pesquisador tem o intuito de familiarizar-se com o fenômeno.

A análise caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, em função de sua fonte de consulta ter sido baseada em estudos e informações subjetivas e pela não utilização de dados estatísticos, almejando analisar determinado problema e compreendê-lo, de acordo com Creswell (2010, p. 43) a abordagem qualitativa é “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

## **Resultados e Discussões**

A elaboração do presente artigo trouxe o entendimento a respeito de uma prática indispensável para o cotidiano empresarial e mostrou-se capaz de garantir benefícios quando

aplicada como estratégia de gestão, conforme a proposta de objetivo geral. CORREIA ET. AL (2019) diz que a IC, por realizar apoio a gestão, torna-se necessária, principalmente em grandes corporações, a aplicação das funções defendidas nos estudos das ciências administrativas: planejamento, organização, direção e controle.

Embora o autor traga destaque para as grandes corporações, existem alguns benefícios trazidos pelo uso da IC que independem do porte da organização, enfatizados por Hilsdorf (2018) e elencados no quadro 2

**Quadro 2:** Benefícios da Inteligência Competitiva

Antecipar ações dos concorrentes.
Detectar oportunidades e ameaças.
Garantir conhecimento útil para elaboração de planejamento.
Obter aprendizados através dos erros, acertos e apostas da concorrência.
Compreender que tipo de impacto nossas ações estratégicas terão sobre nossos concorrentes.
Entender os impactos das nossas escolhas no mercado.
Rever e realinhar nossa estratégia.
Proporcionar maior sustentabilidade do empreendimento.

Fonte: Elaborado pelos autores

O autor ainda acrescenta que empresas que usam a IC possuem uma postura mais proativa e por isso se destacam de seus concorrentes por antecipar os acontecimentos do mercado. Nesse sentido, essas organizações são percebidas pelos clientes como idealistas pois entendem e compreendem o que eles esperam, ou seja, trabalham sob uma perspectiva constante de inovação.

Ademais, vale frisar que para um funcionamento satisfatório da IC não basta somente implementá-la em um determinado departamento ou por alguns profissionais da empresa, pois como exposto na Figura 1 e reforçado pelo pensamento de Fuld (2007) as práticas da IC devem ser exercidas pela organização como um todo, ou seja, deve fazer parte da cultura e integralizar todos os setores.

Teixeira e Valentim (2016) também apontam alguns benefícios da IC como estratégia gerencial no ambiente organizacional. Segundo elas, a IC é capaz de gerar vantagens como:

processos mais velozes, otimização de tempo, melhorar o resultado e impacto no mercado, prever as ameaças e desfrutar das oportunidades que surgem constantemente.

Sendo assim, com base nos autores podemos dizer que alguns benefícios trazidos pela IC como estratégia gerencial são: a inovação, porque consiste na troca constante de informações para obter insights, ao passo que a IC tem a informação como um dos seus principais componentes, de acordo com o tópico 2.1. Além disso, outro benefício é o apoio a tomada de decisão dos gestores a curto, médio e longo prazo através do uso dos sistemas apresentados no Quadro 1, o qual podemos perceber que o mesmo apoia desde as decisões operacionais como controle de estoque até as grandes decisões como a abertura de uma nova filial por exemplo.

Um desafio da implementação da IC que podemos citar, é a diminuição dos estudos sobre essa temática recentemente, devido a atenção estar voltada para pesquisas em novas vertentes, como o Big Data (AZARIAS, 2018). No entanto, a aplicação da Inteligência Competitiva deve se tornar cada vez mais protagonista em meio ao ambiente organizacional, haja visto que a informação, sobretudo de fontes confiáveis possui valor diretamente ligado ao sucesso de um empreendimento.

Nolasco et.al (2018) enfoca que a relevância da IC ainda é desconhecida quanto a sua definição, metodologia e sua forma de aplicação por parte de algumas empresas, devido a sua generalização, em boa parte dos países. Além disso, o conceito de IC por vezes pode ser confundido com outros termos, entretanto, regularmente é caracterizado como um fator estratégico que integra o uso de informações sobre o ambiente interno e externo, com objetivo de garantir vantagem competitiva.

Desse modo, respondendo a problemática do estudo sobre “quais os impactos do uso da Inteligência Competitiva como estratégia de gestão?” Conforme exposto por McGonagle (2016) no tópico 2.3 a IC quando usada como estratégia gerencial, impacta positivamente setores como marketing, na elaboração de produtos e no gerenciamento de riscos. Terra (2008, apud CAPUANO et.al, 2009) destaca que através da aplicação da IC é possível identificar e antecipar tecnologias em progresso e de grande impacto estrutural; proporcionar a diminuição de custos com melhorias de atividades operacionais; estratégias de fusão e penetração de novos mercados.

Outro ponto que vale ressaltar é o papel da IC no setor de vendas baseado no estudo de Molina (2021), o qual afirma que os vendedores têm a função de obter informações corretas e detalhadas para gerar conhecimento útil em relação aos concorrentes, uma vez que os

vendedores que demonstram a IC bem desenvolvida para o processo de vendas, são mais propensos a criarem estratégias favoráveis, como o aumento da visão de valor por parte dos clientes em relação aos produtos e conseqüentemente gerando mais vendas e resultados positivos.

Em virtude dos pensamentos dos autores observa-se que a IC como estratégia gerencial nas organizações impacta diretamente no desempenho em meio as adversidades, que por sua vez reflete nos resultados, pois, através dela é possível por exemplo criar alternativas e saber como se comportar diante das crises, ter a percepção de novos nichos que ainda não foram explorados, tornar seus produtos diferenciados, aplicar novas técnicas de produção, impactar no processo de automação evitando erros humanos, e principalmente, apoia as decisões estratégicas.

Dito isso, a rapidez das interações e trocas de informações do ambiente interno e externo das empresas, complementados pelo desenvolvimento e a inovação tecnológica, demonstra que a IC pode surgir como um fator de destaque em meio a alta competitividade e garantir o aumento da lucratividade das organizações.

### **Considerações Finais**

Considerando a inconstâncias e incertezas do mercado empresarial, o estudo apresentou a importância da IC como uma fonte de vantagem competitiva nas organizações quando utilizada como estratégia gerencial, em virtude de possibilitar a obtenção de resultados a partir de um conjunto de informações estruturadas.

O estudo possibilitou responder o objetivo geral pois apresentou os principais benefícios da IC como estratégia gerencial nas organizações dentre eles podemos citar a antecipação aos concorrentes, detectar oportunidades e ameaças, reduzir riscos na tomada de decisão, etc. Como objetivos específicos, conforme proposto, o estudo expôs os conceitos baseado nos primeiros autores, bem como os mais atuais, os desafios de sua implementação, como a falta de conhecimento sobre o tema, e por fim, de que forma a prática da mesma garante vantagem competitiva.

Em função disso, para que a Inteligência Competitiva seja eficiente deve ser implementado como uma cultura da organização, isto é, fazer parte da rotina organizacional e com o investimento voltado principalmente para o fator humano, pois é essencial que seja praticada por todos os departamentos, dado que apenas o uso de ferramentas tecnológicas e

inovadoras não é suficiente se as empresas não possuem profissionais capacitados para garimpar as informações colhidas.

Desse modo, a escolha da temática é justificada pela relevância de seus conceitos no cenário atual de constantes mudanças, sejam elas de mercado, da política e ou da economia, podendo contribuir de forma positiva para gestores e colaboradores de empresas, independente do porte, bem como acadêmicos e a sociedade como um todo, pois o estudo traz concepções pertinentes para diversos âmbitos e contextos do cotidiano.

Apesar dos resultados terem mostrado que o uso da IC proporciona benefícios para as organizações seria interessante como trabalhos futuros a abordagem mais profunda sobre os processos de implementação de uma cultura baseada na Inteligência Competitiva com o intuito de mostrar como seria os investimentos, como se desenvolvem na prática e os custos resultantes dessa implementação.

## Referências

BARRANCOS, Jacqueline Echeverría; DUARTE, Eneide Nóbrega. Inteligência competitiva e as práticas de gestão do conhecimento no contexto da Administração e da Ciência da Informação: revelações da produção científica. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 18, n. 38, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p107/25959>> Acesso em: 14 fev. 2022.

COELHO, G. M. **Intelligence competitive comme support a la competitivite des entreprises Bresiliennes: formation de ressources humaines et assistance technologique**. 1997. Monograph DEA. – Faculté des Sciences et Techniques de Saint Jerome-Université, Marseille, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Para onde vai a Administração**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2017. 42p.

CORAZZIM, Giovanni. **Revista Gestão em Foco: A tecnologia da informação na contabilidade** (2017).

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRUZ, Danielle Faust et al. **Inteligência competitiva em organizações de serviços: uma revisão sistemática da literatura**. *Revista Produção Online*, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 50-13 77, 2015. Disponível em: <https://producaonline.org.br/rpo/article/view/1663>. Acesso em: 15 de fev. de 2022.

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

DOMENES, P. M.; URDAN, A. T. **O Processo de Implantação da Inteligência Competitiva em uma Empresa de 'Facilities Services'**. Revista Administração em Diálogo, v. 21, n. 3, p. 115-130, 2019.

EIDIZADEH, R. et al. (2017) **Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organizational innovation on gaining competitive advantage**. Journal of Workplace Learning, 29(4), 250-267.

FULD, L. M. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DE GEUS, A., Biólogo Organizacional, em Dearlove, D., Rodrigues, J., Crainer, S e Brown, T., 2002, “Mestres da Gestão – 42 Gurus do Management em Directo”, Lisboa: Centro Atlântico, 2002, pp. 65-72.

LACKMAN, C., SABAN, H and LANASA, J., “**Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study**”, Competitive Intelligence Review, Vol 11, Nº 1, 2000, pp. 17-27

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. dos S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008

MARITZ, R. & Du Toit, A. (2018). **The practice turn within strat-egy: Competitive intelligence as integratng practice**. South African Journal of Economic and Management Sciences, 21(1), 1-14. DOI: 10.4102/sajems.v21i1.2059

PASTOR, D., Glova, J., Liptak, F., Kováč, V. (2017) Intangibles and methods for their valuation in financial terms: literature review. Intangible capital, 13(2), 387-410.

PRESCOTT, John; MILLER, Stephen. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROUSSEAU, D. M. (2018). **Making evidence-based organizational decisions in an uncertain world**. Organizational Dynamics, 47,135-146. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2018.05.001.

SAAYMAN, A. et al. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings**, v. 60, n. 4, p. 383-411, 2008. ISSN 0001-253x. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000259203400007 >. Acesso em: 02 Mar. 2022.

SANTOS, N. dos. **Inteligência competitiva**. Apostila do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-inteligencia-competitiva,a41d6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 04 de mar. de 2022

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 3. Ed. São Paulo: Ciranda Cultural, 2019.

VIDIGAL, Frederico. **Inteligência Competitiva: aplicações estratégicas e mercadológicas**. Curitiba. Editora Appris, 2016.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone, 1997

HILSDORF, Carlos; **Governo Federal**; O que é Inteligência Competitiva. 2018 Disponível em: <<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/porta-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/o-que-e-inteligencia-competitiva>>. Acesso em: 04 mar. 2022.

AZARIAS, J. G., Coutinho, A. R., & Campos, F. C. **Análise bibliométrica sobre estudo de caso e Survey voltado a inteligência competitiva na indústria**. *Exacta*, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 135-148. out./dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/ExactaEP.v16n4.8331>

MCGONAGLE, J. J. (2016). **Competitive Intelligence**. *Journal of U.S. Intelligence Studies*, 22(2), 55 - 60.

CORREIA, J. J. A., Silva, L. M. da, Santos, R. R. dos, Santos, J. F. dos, & Lagioia, U. C. T. (2019). **Características da produção científica acerca do tema inteligência competitiva: uma análise bibliométrica**. *Ciência Da Informação*, 48(3). Recuperado de <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4538>.

PETRISOR, I., & Strain, N. A. (2013). **Approaches on competitive intelligence**. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(117), 100–109.

HARMATIUK, Lucas; COELHO, Taiane Ritta. Ferramentas de BI para inteligência competitiva: o caso Ebanx. **REBECIN**, São Paulo, v. 8, edição especial, p. 1-12, 2021. DOI: 10.24208/rebecin.v8i.284

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo. Atlas, 2017.

STRATEGIC AND COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP) o que é inteligência competitiva? Disponível em: <<http://www.scip.org>. > Acesso em: 14 mar. 2022.

GIL, Carlos, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento e inteligência competitiva**. 2008. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/login> . Acesso em: 2 jun. 2008.

MOLINA, Ana Carolina; VIEIRA, Afonso. **Os efeitos da inteligência competitiva na eficiência de vendas: a experiência do gestor e dispersão da inteligência competitiva**. 2021 *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa* 20(3):586-601. DOI:10.21529/RECADM.2021021.

CAPUANO, Ethel Airton; CASAES Julio. COSTA, Julio Reis da; JESUS, Magda Sifuentes de; MACHADO, Marco Antonio. **Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento**. 2009. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652009000200002>

TEXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. **Inteligência competitiva: um estudo teórico.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento: João Pessoa, v. 6, p. 3-15, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27392>>. Acesso em: 18 mar. 2022

GOMES, Elisabeth. **Inteligência competitiva.** 2 ed. São Paulo: Editora Campus, 2004.

JÄGER, George Felipe Bond. **Utilizando a inteligência competitiva para interpretar o ambiente: um estudo baseado nos recursos das empresas.** 2019 DOI: <https://doi.org/10.11606/T.3.2019.tde-22102019-101514>.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. **Inteligência Competitiva Organizacional: Um Estudo Teórico.** **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. N. Especial, p. 3-15, 2016.

NOLASCO, Deborah Martins de Sousa; SILVA, Mayara dos Santos; ABBAS EL, Walid Aouar; BARRETO, Laís Karla da Silva; VASCONCELOS César Ricardo Maia de. **Gestão Do Conhecimento e Inteligência Competitiva: Instrumentos para Gestão Organizacional.** Desafio Online, Campo Grande, v.6, n.1, Jan./Abr. 2018.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

RODRIGUES, Maikon Gomes; SOUSA, Josiano Cesar de. **Empresas Inteligentes: Os benefícios do uso da inteligência competitiva como estratégia de gestão.** **Id on Line Rev. Psic.**, Maio/2022, vol.16, n.60, p. 42-57, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 21/03/2022;

Aceito 28/03/2022;

Publicado em: 30/05/2022.