



BELO HORIZONTE - MG
04 A 06 JUNHO DE 2025

DA INFORMAÇÃO A AÇÃO: o impacto da inteligência competitiva na tomada de decisão

From information to action: the impact of competitive intelligence on decision making

**VI FORPED PPGOC
UFMG**

**Fórum de Pesquisas
Discentes do Programa
de Pós-Graduação em
Gestão e Organização
do Conhecimento**

ISSN: 2965-4068

**MODALIDADE:
RESUMO EXPANDIDO**



Adriana Ferreira da Silva

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0002-0694-4681>

 driferreiraadm@gmail.com



Fabricio Ziviani

Docente da Universidade Católica de Brasília e Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0002-2705-846X>

 fazist@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A Inteligência Competitiva (IC) corresponde a um processo estratégico que transforma informação em inteligência com o objetivo de apoiar a tomada de decisões (Miller, 2002; Gomes; Braga, 2004; Marques; Vidigal, 2018; Mafra Pereira; Carvalho; Quintão, 2019; Lyrio; Pereira, 2023). Esse processo de inteligência pode ser dividido em ciclos, etapas, subprocessos que variam em número de acordo com cada autor, mas em suma correspondem a identificar as necessidades de informação, coletar e analisar essa informação transformando em inteligência e por fim repassar aos responsáveis pelas tomadas de decisões.

Gerir a Informação e o Conhecimento capaz de agregar valor e gerar Inteligência nas organizações constitui um grande desafio, mas permite que as empresas prevejam cenários e direcionam ações estratégicas aprimorando o seu posicionamento competitivo. (Barbosa, 2008; Gomes; Braga, 2017).

Assim, neste estudo, buscou-se destacar o impacto da IC nos processos decisórios gerando ações mais assertivas e direcionadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Inteligência Competitiva (IC) auxilia os responsáveis pelas tomadas de decisões a antecipar tendências de mercado, a identificar movimentos da concorrência e a



reduzir incertezas, propiciando uma melhor compreensão do ambiente tanto interno quanto externo, além de identificar oportunidades e ameaças. Esse processo de IC possibilita os gestores a tomar ações estratégicas baseadas não somente em percepções, experiências e intuições, mas com base em estatísticas de dados que foram analisados e interpretados gerando conhecimento e oferecendo insumos para que a tomada de decisão seja mais ágil e efetiva. Segundo Choo (2006) as organizações do conhecimento usam estrategicamente as informações de três maneiras: para dar significado, identificando problemas e oportunidades, para gerar conhecimento, que promove a inovação e o crescimento organizacional e por fim para tomar decisões.

Ainda segundo o autor, conhecimento organizacional ocorre em ciclos gerando o aprendizado organizacional. “O conhecimento organizacional combina sentir, conhecer e fazer em ciclos contínuos de interpretação, inovação e ação” (Choo, 2006, p. 351).

Vidigal e Ziviani (2015) destacam que a prática da IC permite o desenvolvimento de uma cultura que visa o uso estratégico da informação, melhorando a tomada de decisão. Corroboram com esse conceito Lyrio e Pereira (2023) ao destacar que ter IC significa possuir um processo estruturado e sistemático de coleta, análise e disseminação de informações sobre o ambiente de negócios com vistas a subsidiar o processo decisório.

3 METODOLOGIA

Nessa pesquisa realizada em 2025, optou-se pela abordagem qualitativa. De acordo com o objetivo traçado, o tipo de pesquisa foi descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos optou-se pela pesquisa bibliográfica com revisão de literatura nas bases da Spell e da Scielo. As expressões de busca foram Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva, Tomada de Decisões e Startups.

Os critérios de inclusão definidos foram: qualquer período de tempo, tipo de documento, artigos, qualquer área do conhecimento, disponibilidade do artigo em português ou inglês. Já os critérios de exclusão definidos foram: documento sem cunho científico e resumos fora do contexto com o objetivo da pesquisa.



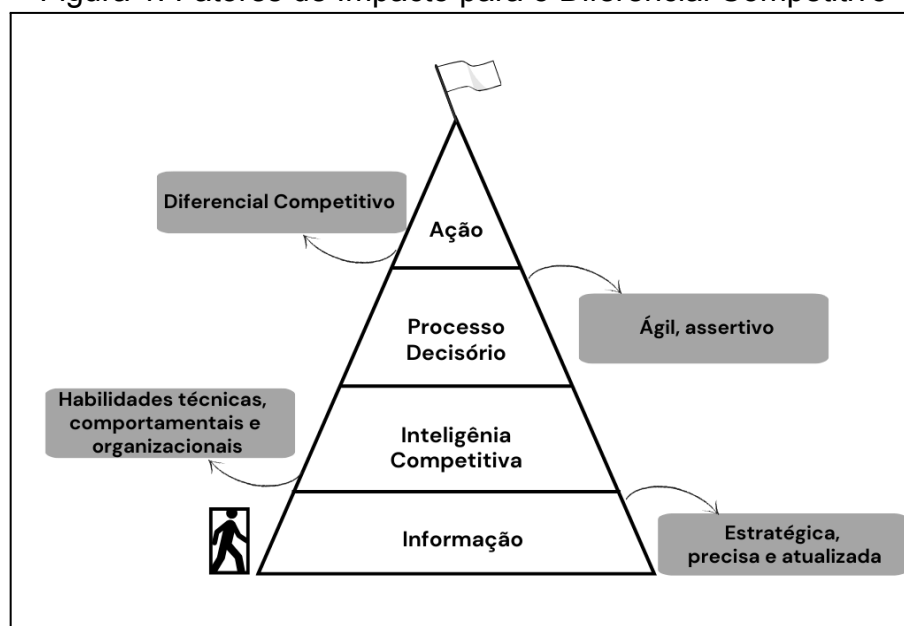
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa pesquisa é parte da dissertação de mestrado que ainda está em desenvolvimento, mas já é possível observar a relação entre a informação e processo de Inteligência Competitiva (IC) e que esse processo é essencial para ações proativas dos tomadores de decisões.

Além disso, destaca-se a importância da formação e o desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e organizacionais do profissional de inteligência como a persistência e capacidade de análise, conhecimento do setor e do negócio, o conhecimento das fontes de informação e das tecnologias. Também é possível observar que essas competências aliadas ao uso estratégico de ferramentas tecnológicas para coleta e análise das informações podem potencializar os benefícios da IC para a tomada de decisões. Gomes e Braga (2017) reforçam essa ideia, quando afirmam que para tomar boas decisões um conjunto de habilidades precisam ser desenvolvidas.

De acordo com a revisão de literatura, foi elaborada uma representação conforme figura 1, onde é possível observar os fatores de impacto desde a informação que gera a IC até a tomada de decisão que gera a ação promovendo o diferencial competitivo.

Figura 1: Fatores de Impacto para o Diferencial Competitivo



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.



Por fim, destacamos a relevância deste estudo para fins gerenciais e acadêmicos para o entendimento do processo de IC e o processo decisório. Percebe-se uma limitação do estudo ainda pelo reduzido número de referências e como sugestão para estudo futuros indica-se a revisão mais ampliada da literatura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Castells (1999) define o modelo de economia informacional no qual as empresas podem construir vantagem competitiva sustentável através da informação destacando a informação como o principal ativo estratégico das empresas. Portanto, para se manterem competitivas neste mercado cada vez mais incerto e complexo onde as organizações estão inseridas, o processo de Inteligência Competitiva (IC) não apenas melhora a tomada de decisão, mas também torna as empresas mais ágeis e competitivas.

Assim, para as empresas se manterem competitivas elas precisam inovar e usar a informação para gerar conhecimento e tomar decisões (Tarapanoff, 2006). Nesse sentido, quanto mais precisa, atualizada e bem analisada for a informação, mais conhecimento e inteligência serão gerados e maior será o impacto nas ações dos tomadores de decisões e no sucesso organizacional.

É possível afirmar, portanto, que a IC possui grande impacto na tomada de decisões e que quanto mais os gestores usarem esse processo e mais capacitados os profissionais da IC forem, maiores são as chances da informação provocar a ação e impulsionar as empresas gerando um verdadeiro diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, R. R. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, 13 (1esp), 1–25. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2008v13n1esp1>. Acesso em: 18 jan. 2025.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. SENAC, 2006.



GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva em tempos de Big Data**: analisando informações e identificando tendências em tempo real. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GOMES, Elizabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar a informação em um negócio lucrativo. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LYRIO, Renata Mello; PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. Práticas de Inteligência Competitiva em uma organização de grande porte da indústria de alimentos brasileira: estudo de caso. **AtoZ**: novas práticas em informação e conhecimento, [S. l.], v. 12, p. 1–14, 2023. DOI: 10.5380/atoz.v12i0.87368. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/87368>. Acesso em: 18 jan. 2025.

MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar; CARVALHO, Rodrigo Baroni de; QUINTÃO, Arnaldo de Ávila. Uso da Inteligência Competitiva por micro, pequenas e médias empresas: estudo de caso nas empresas associadas à ACITA, Itabira (MG), Brasil. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 9, n. 3, p. 100-120, 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/v/104194>. Acesso em: 18 jan. 2025.

MARQUES, Lidiany Kelly da Silva; VIDIGAL, Frederico. Prosumers e redes sociais como fontes de informação mercadológica: uma análise sob a perspectiva da inteligência competitiva em empresas brasileiras. **Transinformação**, v. 30, n. 1, p. 1-14, 2018. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/transinfo/article/view/5947>. Acesso em: 18 jan. 2025.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p. 19-36. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000146980.locale=en>. Acesso em: 18 jan. 2025.

VIDIGAL, Frederico; ZIVIANI, Fabrício. Inteligência competitiva: histórico, evolução e metodologias organizacionais sob a ótica da ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 16., 2015, Brasil. **Anais** [...]. Brasil, 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/v/187474>. Acesso em: 2 mar. 2025.