

DOI:

**COMPETITIVE INTELLIGENCE VERSUS ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE: A THEORETICAL ANALYSIS OF CONVERGENCES AND DIVERGENCES**

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA VERSUS INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICA DAS CONVERGÊNCIAS E DAS DIVERGÊNCIAS**

**Jacqueline Echeverría Barrancos**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9204-9052>

**Gilberto Perez**

MACKENZIE - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6624-0643>

**Abstract**

The main objective of this research was to analyze the convergences and divergences between competitive intelligence and organizational intelligence, whose proposition of the theoretical panel was drawn from a bibliographical research in two databases collected from Scopus and Web of, Science .

Certain research is justified because it is about two themes in prospection and discussion analysis by several professionals and academics. According to scholars of both types of intelligence, there is no clear definition of its object, the research problems, the chosen methods and the basic characteristics of this discipline.

The research adopted a classic investigation scheme with a literature review that comprises three stages: exploratory research, followed by descriptive research and content analysis. To collect the data, the “definitions of the two intelligences” were analyzed. As an analysis plan, content analysis and the F test were used.

The research dealt with a phenomenon that clarifies the scientific community about the differences between the two intelligences, so that each of them can be better understood and applied to their reality The results show evidence that studies on CI and OI are still seeking to consolidate a theoretical/conceptual/bibliographic framework

The work contributes with a discussion of the distinction between IO and IC. And through empirical, qualitative, and quantitative methodology, it was possible to demonstrate the terms that differentiate the two types of intelligence. In addition, the study demonstrated the lack of clarity in the definition of the term CI.

The article contributes with a theoretical advance, in the differentiation between the two intelligences. It allowed us to verify that to date there was no study with this focus. Although there are common aspects between the two types, professionals and academics will be able to better guide their decisions.

**Key words:** Competitive intelligence, organizational intelligence, convergences, divergences, differents

**Resumo**

O objetivo principal desta pesquisa foi de fazer uma análise das convergências e das divergências entre a inteligência competitiva e a inteligência organizacional, cuja proposição do painel teórico foi traçada a partir de uma pesquisa bibliográfica em duas bases de dados coletadas da Scopus e Web of, Science.

Determinada pesquisa se justifica por se tratar de dois temas em prospecção e análises de discussão por diversos profissionais e acadêmicos. Segundo os estudiosos dos dois tipos de inteligência, não há uma definição clara de seu objeto, dos problemas de pesquisas, dos métodos escolhidos e das características básicas dessa disciplina

A pesquisa adotou esquema clássico de investigação com revisão da literatura que compreendeu três etapas: pesquisa exploratória, na sequência a descritiva e a análise de conteúdo. Para coletar os dados, foram analisadas as “definições das duas inteligências. Como plano de análise, utilizaram-se análise de conteúdo e o teste F.

A pesquisa tratou de um fenômeno que esclarece a comunidade científica sobre as diferenças entre as duas inteligências, para que se possa compreender bem mais cada uma delas e aplicá-las em sua realidade Os resultados apresentam evidências de que os estudos sobre IC e IO ainda estão em busca de

O trabalho contribui com uma discussão da distinção entre a IO e IC. E mediante metodologia empírica e qualitativa e quantitativa, foi possível demonstrar os termos que diferenciam os dois tipos de inteligência. Além do que o estudo demonstrou a falta de clareza da definição do termo de IC.

O artigo contribui com um avanço teórico, na diferenciação entre as duas inteligências. Permitiu constatar que até apresenta data não se tinha um estudo com esse foco. Embora existam aspectos comuns entre os dois tipos, profissionais liberais e acadêmicos poderão nortear melhor as suas decisões nesse sentido.

**Palavras-chave:** Inteligência competitiva, inteligência organizacional, convergências, divergências, diferenças

## **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA VERSUS INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICA DAS CONVERGÊNCIAS E DAS DIVERGÊNCIAS**

### **Resumo**

Considerando a relevância de realizar um recorte da inteligência competitiva versus a inteligência organizacional sobre as convergências e as divergências quanto à função, ao ciclo e à definição, entende-se que os dois tipos de inteligência são ferramentas de apoio à tomada de decisões. Determinada pesquisa se justifica por se tratar de dois temas em prospecção e análises de discussão por diversos profissionais e acadêmicos. O objetivo principal desta pesquisa foi de fazer uma análise das convergências e das divergências entre a inteligência competitiva e a inteligência organizacional. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, cuja proposição do painel teórico foi traçada a partir de uma pesquisa bibliográfica em duas bases de dados, e as informações foram coletadas da Scopus e Web of Science, para compreender os dois assuntos entre os anos de 1960 e 2020. Mediante o uso do teste F, os resultados indicaram que existe diferença entre a inteligência competitiva e a organizacional. No total foram 25 termos ou palavras-chave, que apontaram essa diferença. Quanto às divergências, os termos ‘processo’ e ‘capacidade organizacional’ definem bem esse distanciamento em termos de suas definições e ciclo das inteligências. Concluiu-se que é importante compreender os dois tipos de inteligência para fornecer informações sobre suas tipologias, características e ciclos e contribuir para que elas possam ser utilizadas em ambientes de trabalho.

**Palavras-chave:** Inteligência competitiva; inteligência organizacional; convergências e divergências.

## **COMPETITIVE INTELLIGENCE VERSUS ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE: A THEORETICAL ANALYSIS OF CONVERGENCES AND DIVERGENCES**

### **Abstract**

Considering the relevance of making a cutout of competitive intelligence versus organizational intelligence on convergences and divergences in terms of function cycle and definition, it is understood that the two types of intelligence are tools to support decision-making. The given research is justified because it deals with two themes in prospection and discussion analysis in several. The main objective of this research was to make an analysis of the convergences and divergences between competitive intelligence and organizational intelligence. This is an exploratory and descriptive study, whose proposition of the theoretical panel was drawn from a bibliographical research in two databases, and the information was collected from Scopus and Web of science, to understand the two subjects between the years of 1960 and 2020. By using the F test, the results indicated that there is a difference between competitive and organizational intelligence. In total there were 25 terms or keywords that pointed out this difference. As for divergences, the terms ‘process’ and ‘organizational capacity’ define this differential in terms of their definitions and cycle of intelligences. It was concluded that it is important to understand the two types of intelligence to provide information about their typologies, characteristics, and cycles and to contribute so that can be used in work environments.

**Keywords:** Competitive intelligence; organizational intelligence; convergences and divergences

## 1 Introdução

No cenário atual das organizações, assim como na literatura científica, há um incremento de práticas ou experiências associadas ao tema ‘inteligência’, que vêm sendo fortemente influenciadas pelo novo paradigma pautado na informação e no conhecimento. O binômio de competitividade e inovação, nesse cenário de mudanças constitui o elemento fundamental para facilitar uma efetiva tomada de decisões aos gestores e gerar vantagens competitivas para a sobrevivência de empresas e/ou organizações (Davenport; Prusak, 1998; Castells, 1999; Toffler, 2003;).

Segundo Marcial (2018), vive-se uma nova ordem mundial, provocada pela informação, na qual torna-se preponderante a informação certa, na hora certa, para que se possa tomar a decisão certa em um cenário de incertezas. Tal paradigma informacional, iniciado, com intensidade, na metade do Século XX, tem contribuído para que as organizações identifiquem fontes de coleta e de armazenamento da informação e a capacidade de gerá-la e de processá-la com eficiência.

Portanto, obter informações sobre eventos que estão acontecendo em seus ambientes de negócios e que possam operar eficazmente em um sistema de coleta e análise de informações, diz respeito a inteligência competitiva e organizacional (Ilinitich; D’aveni; & Lewin, 1996; Falsarella; Jannuzzi, 2020; Porter, 2005; Tarapanoff & Alvares, 2013).

Nesse sentido, no contexto das organizações existem vários tipos de inteligências que se apresentam como soluções e que podem ser utilizadas para a tomada de decisões. As denominações identificadas na literatura e que podem ser confundidas são as seguintes: inteligência empresarial, inteligência de negócios, inteligência de mercado, inteligência governamental, inteligência econômica, inteligência organizacional, inteligência competitiva, inteligência estratégica, inteligência territorial, inteligência social, entre outras (Haber Veja, A. & Más Basnuevo, 2013).

Apesar das diversas denominações dos tipos de inteligência e considerável volume de trabalhos, chamou a atenção para investigar a Inteligência Competitiva IC versus a Inteligência Organizacional IO, do ponto de vista de uma base conceitual, uma vez que a pesquisadora Marcial (2018), assevera que não há uma definição clara de seu objeto, dos problemas de pesquisas, dos métodos escolhidos e das características básicas dessa disciplina. Para Marcial (2018) não foi encontrada ainda uma definição científica e nem mesmo existe um consenso quanto a sua definição conforme é possível verificar em (Bernhardt, 1994; Fuld, 2007; Herring, 2001; Kahaner, 1996; Miller, 2002; Prescott & Miller, 2002; Sawka, 2002).

Nessa linha de raciocínio, Rodrigues, Sierra e Rechziegel (2014), opinam que a IC é uma área incipiente, especialmente no Brasil, sendo necessária uma definição para entendimento e que oriente sobre sua funcionalidade.

Por outro lado, segundo Gonçalo (2005), a procura pela adoção das inteligências nas organizações é um processo constante que provavelmente nunca será atingido com total sucesso, uma vez que a história está repleta de casos de sucesso e de fracassos, pois a falta de clareza sobre o conceito de inteligência organizacional seja um dos principais motivos desses fracassos. Entretanto, existe um amplo e reconhecido debate conceitual de autores que pode se conferir sobre essa estrutura conceitual em (Matsuda, 1988; Halal, 1997; McMaster, 1988; Choo, 1998; Albrecht, 2003; López & Cruz, 2019; Wilensky, 2015).

Dessa forma, esses fenômenos de impacto despertaram-nos o interesse em pesquisar as diferenças e as convergências entre a IC e a IO. Assim, o estudo pode contribuir para o campo em questão, no que diz respeito à relevância da inteligência para o cenário organizacional. Como a produção acadêmica sobre esse estudo comparativo é limitada,

identificaram-se poucos trabalhos nas bases pesquisadas. Alguns autores abordam o assunto indistintamente, como ferramenta utilizada para monitorar os ambientes interno e externo; outros apresentam um quadro restrito das diferenças entre as duas inteligências, e uns não concluem essa interpretação (Falsarella & Jannuzi, 2019; López & Cruz, 2019; Silva, Targino & Duarte, 2016; Teixeira & Valentim, 2016).

Assim, pensou-se em incentivar o uso da IC e da IO em futuras pesquisas que visem aplicá-las em suas organizações. A pesquisa foi norteada pela seguinte questão: Quais as diferenças entre a Inteligência Organizacional e a Competitiva? Para encontrar a resposta para essa questão, o estudo tem o objetivo geral de analisar o que diferencia a inteligência organizacional da inteligência competitiva por meio de pesquisa bibliográfica. Para isso, foram elencados os seguintes objetivos específicos: i) Saber qual a verdadeira função da IO e da IC; ii) Verificar em que aspectos elas divergem e convergem em sua dinâmica de atuação.

Nesse sentido, entende-se que a Inteligência Organizacional (IO) e a Inteligência Competitiva (IC) são processos estratégicos e essenciais de investimento, para que as organizações tomem decisões corretas e se tornem competitivas a fim garantir sua sobrevivência e longevidade de atuação.

Para Rodrigues (2008), a IO permite que as organizações possam se adaptar de forma oportuna e eficaz a mudanças no seu ambiente, além de obter um aprendizado contínuo e mobilizar o conhecimento e a experiência para a equipe de trabalho e induzir os membros para a criatividade e inovação.

Por sua vez Fuld (2007) opina que a IC pode auxiliar a organização a decidir em que direção deve seguir, por meio da coleta de dados de forma ética no ambiente competitivo. A IC fornece elementos e vantagens para a organização se antecipar a identificação de ameaças e oportunidades e permitir que tomem as melhores decisões para a sobrevivência da organização. (Valentim & Teixeira, 2016)

Portanto, IC e IO são temas muito pesquisados e que divergem em determinados pontos e convergem em outros aspectos ou se complementam, como será demonstrado nos conceitos históricos, nas definições, nos ciclos e modelos que serão abordados aqui.

O artigo está estruturado em cinco seções. Na seção 1 inclui a introdução do trabalho. Na seção 2, explica-se os procedimentos metodológicos. Na seção 3 são detalhados os aspectos históricos da IC e IO, funções e ciclos. Na seção 4 são discutidos os resultados e na seção 5 é apresentada a conclusão do trabalho.

## **2 Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa foi realizada em três etapas de coleta de dados. Inicialmente, foi adotada a pesquisa exploratória, na sequência a descritiva e a análise de conteúdo. Considerando a base da problematização abordada, em virtude da limitação de produção acadêmica que trata especificamente das convergências e das divergências entre a IC e a IO, entende-se que a pesquisa exploratória é aquela cuja principal finalidade é de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses investigáveis para estudos posteriores. É descritiva, porque pode investigar o “que é”, ou seja, descobrir as características de um fenômeno como tal (Richardson, 2008), uma vez que procura investigar, analisar variáveis e retratar o perfil de cada tipo de inteligência.

Para coletar os dados, foram analisadas as “definições de inteligência competitiva e organizacional”, nas quais foi possível identificar características, aspectos e palavras centrais. Como plano de análise, utilizou-se a análise de conteúdo, que visa descrever o conteúdo dos termos que possibilitam a inferência de conhecimento relativo às condições de

produção/recepção dessas mensagens (Bardin, 2015). Ou seja, a análise foi realizada em três etapas: a de pré-análise do material selecionado, a de exploração do material e a de interpretação dos resultados.

Dessa forma, adotou-se a pesquisa bibliográfica, que pode ser compreendida no Protocolo da Revisão da Literatura, conforme indicado na Tabela 1.

**Tabela 1:** Protocolo de Revisão da Literatura

Característica	Critério	Inclusão	Exclusão
Tipos de publicação	Artigos de revistas indexadas a bases de dados	X	
	Tesis		X
	Livros		X
	Resumos Expandidos		X
Formato do artigo	Eletrônico	X	
	Impresso		X
Tipo de investigação	Teórico-empírico	X	
	Ensaio teórico	X	
	Tecnológico	X	
Datas das publicações	1960 à 2020	X	
Idioma	Inglês	X	
	Português	X	
	Espanhol	X	
	Outro		X
Palavras-chave	“Inteligência Organizacional”, “Organizational Intelligence”	X	
	“Inteligência Competitiva”, “Competitive Intelligence”	X	

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

Com as palavras-chave, para a (IO) e (IC) foram identificadas nas Bases de Dados da Scopus e *Web of Science*, os artigos nessa área. Ressalta-se que essas bases de dados são bases de reconhecimento internacional e de reconhecimento pela qualidade dos periódicos, além de ser uma referência na área por especialista e representar a pesquisa que se propôs realizar.

Na sequência, realizou-se uma busca da população dos anos de 1960 a 2020, em livros, artigos, teses e dissertações, em qualquer idioma. As buscas foram realizadas no mês de junho e julho de 2021, pesquisando os termos, títulos, resumos e palavras-chave e selecionando os artigos de forma convencional.

Considerando a população acessível de 1547 artigos com os conteúdos de IC e IO determinou-se uma amostra por conveniência com as características de erro máximo de amostragem de 4% e confiança de 95% obtendo-se o tamanho da amostra  $n = 433$  artigos aplicando a equação com o programa R. Essa amostra foi distribuída de forma estratificada para cada base de dados: *Web Science* e *Scopus*. Ver Tabela 2.

**Tabela 2:** Quantitativo de material identificado

Tipos de inteligência	Web of Science	Scopus
Competitiva	548	704
Organizacional	61	234
Total	609	938

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

A seguir é realizada a distribuição por amostragem estratificada de  $n = 347$ . para a composição de 609 publicações da *Web Science* e 938 da *Scopus*. Ver Tabela 3.

**Tabela 3:** Estrato da Base de Dados

Estrato	População	Amostra
Web of Science	609	n1
Scopus	938	n2
Total	1547	347

Fonte: Elaborada pelos autores – 2021

A fração amostral para a amostragem estratificada proporcional é dada pela seguinte fórmula  $f = n/N = 347/1547 = 0,2243$ . Portanto,  $n_1 = f.N_1 = 0,2243 \times 609 = 136$  e  $n_2 = f.N_2 = 0,2243 \times 938 = 210$ . Assim, fica determinado que da Base da Web Science se obteve uma amostra de  $n_1 = 136$  publicações e da Scopus  $n_2 = 210$  para que se cumpra as exigências do tamanho de amostra pelo método da amostragem estratificada proporcional ao tamanho do estrato (Cochran, 2008; Lohn, 2012).

### 3 Inteligência Competitiva: História e Conceitos

De acordo com estudiosos da inteligência, a IC provém de práticas e conhecimentos da inteligência militar e governamental. Muitos pioneiros da IC, como da Europa e do Japão, trouxeram um conjunto de conceitos e visões inspirados no trabalho clássico ‘A arte da Guerra de Sun Tzu’, que, há mais de 2.500 anos, já valorizavam a inteligência e a informação (Hou, 1999; López & Cruz, 2019; Miller, 2002; Prescott, 1999).

Nos Estados Unidos, as discussões a respeito de IC só iniciaram na década dos anos 80, quando Michael Porter chamou a atenção da comunidade dos negócios sobre a necessidade de as organizações melhorarem continuamente seus produtos e/ou serviços e alcançarem um posicionamento melhor em relação aos seus concorrentes, o que ele chama de vantagem competitiva. Para o autor, a competição sempre foi um tema central para as empresas, desde a avaliação do ambiente onde uma organização atua, conhecendo a concorrência, definindo e escolhendo uma posição competitiva (Gilad, Gordon & Suite, 1993; Porter, 2005).

Nesse ambiente, ao longo do Século XX e de forma progressiva, a comunidade de negócios começou a desenvolver uma metodologia orientada para capturar informações do ambiente externo e fazer sua análise para formular a estratégia da organização e criar IC para a tomada de decisões. Vários conceitos de inteligência, sob a liderança da norte-americana *Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP)* e de alguns professores universitários, contribuíram para a evolução da IC (Calof & Skinner, 1998; Wrigth, Pickton; & Callow, 2008; Prescott, 1999; Prescott & Miller, 2002).

No Brasil, a IC teve início na década de 1990, com a abertura do mercado das empresas estrangeiras. Essa atividade foi evoluindo principalmente depois que foi criada a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) (Gomes & Braga, 2001). Assim, para enfrentar a forte concorrência internacional, como acontece com as empresas industriais, de telecomunicações, eletrônicas, de informática, siderúrgicas, aviação civil, indústria automobilística, entre outras, além de empresas do Governo Americano, NASA, laboratórios federais, entre outras, tiveram que reconhecer a importância e o significado da IC. (Prescott, 2003, Oliveira, 2014; Sawka & Correia, 2003).

Dessa forma, em busca de vantagem competitiva, muitas empresas, como as multinacionais e as brasileiras, têm enfatizado a importância de aplicar a IC com a finalidade de obter informações e gerar valor agregado para um bom trabalho de análise e tomada de decisão (Lapa, Gomes, Rios & Ribeiro, 2016; Prescott, 2003).

Existem diversos temas, modelos, conceitos e definições que constituem o corpus teórico das práticas de IC, cuja função é de explorar o macro ambiente para coletar informações e identificar oportunidades (Miller, 2002).

Quanto aos modelos de ciclo da IC, apresentados no Quadro 1, e fazendo um comparativo da amostra de autores selecionados de forma aleatória, pode-se perceber que são similares. Entretanto, cada modelo de acordo com a visão dos autores, pode variar entre 3, 4, 5 e 6 etapas, porém é possível identificar 3 dimensões comuns: coleta, análise e disseminação de informações. De acordo com a *Society of Competitive Intelligence Professionals* SCIP (2000) (apud Miller, 2002), define a IC como um processo de monitoramento e análise do ambiente competitivo de forma ética e legal de coleta e análise dos dados.

**Quadro 1:** Modelos do Ciclo de Inteligência Competitiva

Autores	Dimensões do Ciclo de Inteligência Competitiva					
	Identificação de necessidade	Planejamento	Coleta de dados	Processamento	Análise e produção	Disseminação e Avaliação
Bernhardt, 1994	---	---	✓	✓	✓	---
Kahaner, 1996	---	✓	✓	---	✓	✓
Calof, Skinner 1999	---	✓	✓	---	✓	✓
Miller, 2002	✓	---	✓	---	✓	✓
Amaral 2010	✓	✓	✓	---	✓	✓

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

Existem muitas maneiras de se compreender a IC, além dos modelos do ciclo de IC, é fundamental verificar as definições de IC, para compreender suas características e tipologias em relação ao tema, não há, pois, ainda um consenso sobre seu significado. (Marcial, 2018). Na Tabela 4, a seguir, apresentam-se, em ordem cronológica, os respectivos autores, o ano de publicação e as 16 definições.

**Tabela 4:** Teórico conceitual - Inteligência Competitiva

Autor	Definições
Lendrieve e Lindon (1990)	É uma <b>atividade</b> na qual a empresa determina e entende sua indústria, identifica e determina seus concorrentes, identifica e compreende seus pontos fortes e fracos e antecipa os movimentos de mercado. É uma função que identifica as necessidades do consumidor para a tomada de decisões estratégicas (apud Wrighth, Pickton & Callow, 2002).
Prescott e Gibbons (1993)	É um <b>processo</b> formalizado, ininterruptamente avaliado, por meio do qual a gerência avalia a evolução de sua indústria e a capacidade e o comportamento de seus concorrentes atuais e potenciais, para auxiliar a manter ou desenvolver uma vantagem competitiva (apud Gomes Braga, 2001).
Bernhardt (1994)	É, ao mesmo tempo, um <b>processo</b> e um <b>produto</b> , firmemente enraizado na noção e compreensão dos pontos fortes e fracos dos concorrentes para formular uma estratégia eficaz.
Kahaner (1996)	<b>Programa</b> institucional e sistemático para garimpar e analisar a informação sobre as atividades de concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas (apud Gomes Braga, 2001).
Calof e Skinner (1997)	<b>Processo</b> sistemático que envolve o planejamento, a coleta, a análise e a disseminação de informações sobre o ambiente externo para oportunidades, com potencial de afetar a situação competitiva de uma empresa ou do país.
Tyson (1998)	É uma <b>área</b> capaz de integrar o planejamento estratégico, a atividade de marketing e a de informação, objetivando monitorar constantemente o ambiente

Autor	Definições
Prescott (1999)	competitivo, com respostas rápidas e precisas à ação dos concorrentes, frente às novas dinâmicas de mercado (apud Starec, 2012). É um <b>processo</b> de desenvolvimento de uma previsão acionável em relação à dinâmica competitiva e aos fatores externos que podem ser usados para aumentar a vantagem competitiva.
SCIP (2000)	É o <b>processo</b> de coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si (apud Miller, 2002).
Gomes e Braga (2001)	É o <b>resultado</b> da análise de dados e de informações coletados do ambiente competitivo da empresa, que irão embasar a tomada de decisão, pois gera Recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas.
MacGonagle e Vella (2002)	É o <b>uso de fontes públicas</b> para desenvolver dados sobre competição, concorrentes e o mercado do meio ambiente. A CI, então, transforma, via análise, os dados em inteligência.
Miller (2002)	É um <b>processo</b> que se baseia no entendimento de que os gerentes precisam estar sempre bem-informados sobre questões fundamentais de negócios de maneira forma e sistemática.
Cobb (2003)	É o <b>processo</b> de suporte às decisões táticas e estratégicas para gerar a inteligência competitiva, na qual as organizações necessitam de sistemas e processos para coletar e analisar informações confiáveis, relevantes e pontuais disponíveis sobre competidores e mercados (apud Muller & Castillo, 2015).
Fuld (2007)	É usar <b>informação</b> de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento.
Starec (2012)	É um <b>processo</b> sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, dos fornecedores, dos clientes, das tecnologias e das tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisões e atingir as metas estratégicas da empresa.
Gógova (2015)	É um <b>processo</b> dinâmico, sistemático e recursivo que transforma, empregando técnicas analíticas específicas, a informação relevante e legalmente obtida sobre o entorno competitivo do passado, do presente e do futuro, com o propósito de facilitar a tomada de decisões em benefício da empresa.
Teixeira e Valentim (2016)	É um <b>processo</b> estratégico, por meio do qual se podem converter dados e informações sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes em diferenciais competitivos para a organização, para serem aplicados em qualquer área e/ou setor.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

As definições apresentadas na Tabela 4 apontam para uma evolução da tipologia e das características da IC. Entretanto, alguns autores se preocupam em esclarecer que ela **não** é espionagem industrial, vazamento de informações, subornos, coerção e outras características que não fazem parte das ferramentas de trabalho (Miller, 2002 & Prescott, 1999). Nessa linha de raciocínio, Gógova (2015) fala de alguns critérios que não implicam IC, tais como: *business intelligence*; investigação e estudos de mercado; difusão de notícias sobre o entorno; espionagem industrial; *software* de busca de informação em relação à concorrência; vigilância tecnológica; gestão do conhecimento; estratégia competitiva e marketing (Gógova, 2015, tradução nossa; Rodrigues, Sierra, Rechiegel & Waldir, 2014).

Portanto, saber o que significa IC é necessário para apreciar, de forma clara, as definições e a evolução do objeto apresentadas por cada autor.



### 3.1 Inteligência Organizacional: História e Conceitos

Na literatura especializada sobre inteligência, alguns autores consultados entendem que a guerra foi o cenário de origem da IO. As constantes batalhas, ao longo dos séculos, fizeram com que os militares começassem a pensar antes de agir. As lições de Sun Tzu ganharam versões contemporâneas sobre a importância de aplicar planos e outros recursos para vencer o inimigo (López & Cruz, 2019).

No contexto empresarial, a expressão inteligência organizacional, desde a década de 1960, é oriunda da expressão inteligência empresarial (Haber-Veja & Mas-Bueno, 2013; Rezende, 2015). Porém, diversos autores afirmam que os primórdios da IO datam dos anos 1960, com o estudo clássico de Wilensky (1967) sobre a importância de utilizar as informações da organização de forma mais efetiva para a tomada de decisões (Choo, 1998; Wilensky, 2015; Matsuda, 1988; Halal, 1997; Rezende, 2015).

A inteligência foi evoluindo e, nesse campo, podem ser identificadas duas grandes comunidades de pesquisa. A primeira foi na década de 1980, na Universidade Harvard, o termo inteligência ganhou destaque nas discussões sobre as inteligências múltiplas lideradas pelo psicólogo Howard Gardner. A Segunda Pesquisa tem suas raízes no Japão, Onde Matsuda no ano de 1992, desenvolveu um estudo clássico sobre “Inteligência Organizacional: sua importância como processo e como produto”, que teve grande impacto na comunidade científica. (Rezende, 2015).

Nesse contexto, vários estudos sobre IO foram desenvolvidos por acadêmicos, pesquisadores e empresários que se propuseram a publicar estudos teórico-epistemológicos, modelos de IO, de nível científico e aplicado, entre outros, para contribuir com seu avanço e desenvolvimento (Choo, 1998; Glynn, 1996; Halal, 1997; Haeckel; Nolan, 1993; Macmaster, 1996; Matsuda, 1988).

A partir do Século XXI, autores como Albrecht (2003), Cruz e Dominguez (2007), Moresi e Lopes (2012), Haber-Veja e Mas-Basnuevo (2015), Valentim e Mas-Basnuevo (2015), entre outros, passaram a destacar a importância dos ambientes informacionais para o desenvolvimento e a aplicação de ferramentas e programas de IO. Choo (2012), ao se concentrar nos aspectos informacionais, assevera que a IO é um processo de inteligência/aprendizagem organizacional e que pode ser visto como um ciclo contínuo de atividades que envolvem seleção, classificação, análise e filtragem da informação.

Para Álvares e Fasarella (2009), a função da IO é fornecer a metodologia e as ferramentas para monitorar os ambientes (interno e/ou externo) e obter as informações advindas dele, para que sejam aproveitadas as oportunidades e identificadas e contornadas as possíveis ameaças.

Quanto aos modelos da IO, segundo Más-Bueno (2013), em seu artigo sobre Inteligência Organizacional: conceptos, modelos y metodología, realizou uma análise de 15 modelos de IO, que compreendem etapas e funções, dos quais, foram selecionados uma amostra de cinco modelos para verificar as dimensões discutidas por cada autor.

Sob a perspectiva de processo, adotando a abordagem de Matsuda (1992), discute que a IO é composta por cinco partes que integram as seguintes dimensões: percepção, armazenamento, aprendizado, comunicação e decisão.

Já o modelo de Albrecht (2003) fundamentado no pensamento estratégico e inspirado na obra do psicólogo Howard Gardner, que sustenta que os seres humanos possuem mais de um tipo de inteligência, similarmente, argumenta que as organizações têm vários tipos de inteligência, ou dimensões de competência. Porém, o autor argumenta que está se lidando com um conceito subjetivo, por esse motivo deve-se evitar a tentação de torná-lo uma norma. Com as devidas alertas, Albrecht (2003), explora para a possibilidade de um modelo

funcional de IO, que oferece sete dimensões: (visão estratégica, apetite por mudança, visão compartilhada, alienação e congruência, desenvolvimento do conhecimento e pressão por desempenho).

Na perspectiva de Choo (2008), estabelece o seu modelo a partir do uso estratégico da informação, como um processo social, dinâmico e sistêmico. O autor se concentra nos aspectos informacionais da aprendizagem organizacional e que pode ser visto como um ciclo contínuo de atividades que envolvem: “sentir o ambiente, desenvolver percepções e gerar sentido por meio da interpretação, utilizando-se a memória sobre a experiência do passado para auxiliar as organizações” (Choo, 2012; p.51)

Más-Bueno, inclui no seu modelo a denominação das funções dinâmicas de gestão da informação e do conhecimento, que implica sentimentos, vontades das pessoas para desenvolver a capacidade de aprendizagem. Na sua definição, a autora ressalta que a IO é vista como a capacidade e função individual, grupal e organizacional para gerenciar o processo da gestão do conhecimento, como um todo, para desenvolver o aprendizado contínuo.

Por outro lado, Oviedo e Campo (2015), embora argumentem que o estudo da IO está relacionado a gestão do conhecimento, criatividade, inovação, pensamento estratégico e do entorno da organização, Maya, Terrazas e Del Campo (2019), argumentam que na revisão da literatura existe uma limitação na elaboração da evolução na linha de tempo de temas, definições, objetivos e modelos. Os autores recomendam que as organizações usem seu poder para identificar oportunidades e sua capacidade para resistir às ameaças e conseguir sobreviver com a aplicação da IO (Pour Kiani, Pourjafari Jozam Mary & Pourjafari Jozam Mina, 2020; Oviedo & Campo, 2015). Na Tabela 5 são apresentadas as 16 definições dos principais autores organizados por ordem cronológica. Algumas se concentram na inteligência humana, na capacidade de coletar, interpretar e analisar a informação do seu ambiente interno e do externo para favorecer a tomada de decisões de forma estratégica (Cruz & Dominguez, 2007).

**Tabela 5:** Teórico Conceitual - Inteligência Organizacional

Autor	Definições
Wilenshy (1967)	É o <b>problema</b> de coleta, processamento, interpretação e comunicação das informações técnicas e políticas necessárias ao processo de tomada de decisão (apud Wilensky, 2015).
Matsuda (1992)	É um <b>processo</b> ou <b>um produto</b> complexo, interativo e agregativo, que envolve a inteligência humana e a tecnologia de informação em constante interação para filtrar as capacidades de ambos (apud Pour Kinai, <i>et al.</i> , 2020).
MacMaster (1996)	É a <b>capacidade</b> de sentir, fazer sentido e agir de maneiras flexíveis, criativas e adaptativas. A inteligência organizacional é a fonte de nosso futuro, e para obtê-la, precisamos pensar de forma diferente, gerenciar de forma diferente e organizar de forma diferente.
Glynn (2006)	É um <b>conjunto de operações</b> relacionadas a processamento de informações que tem compatibilidade com o macro ambiente para atender às demandas e implementar inovações na organização.
Halal (1997)	É a <b>capacidade</b> de uma organização criar conhecimento e utilizá-lo para se adaptar estrategicamente ao ambiente ou mercado.
Choo (1998)	É a <b>capacidade</b> da organização de lidar com a complexidade, ou seja, de capturar, compartilhar e extrair significado de sinais de mercado (apud Yaghoubi <i>et al.</i> , 2012).
Nuñez (2002)	É uma organização de <b>aprendizagem</b> , que promove a socialização e a incorporação de conhecimentos a fim de melhorar as capacidades criativas das pessoas, unificar os objetivos e os significados da comunidade que integram mediante a consciência e a capacidade para o trabalho em equipe (apud López; Cruz 2019).
Albrecht (2003)	É a <b>capacidade</b> que uma organização tem de mobilizar todo o seu poder cerebral e concentrá-lo na conquista de sua missão.

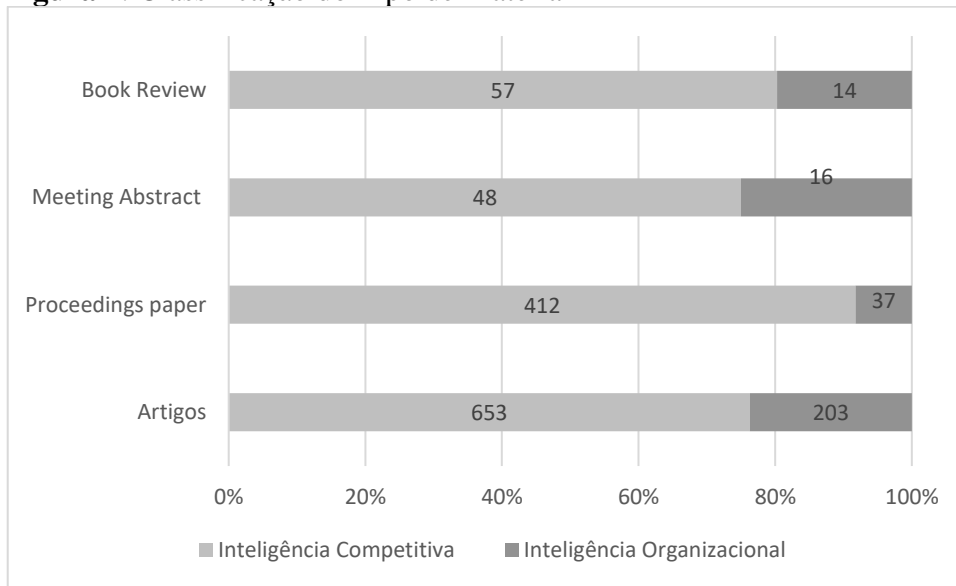
Autor	Definições
Sapiro (2003)	É um <b>sistema</b> de monitoramento de informações internas e externas direcionadas ao sucesso ou êxito das organizações que procuram melhorar as decisões nas organizações e levar as informações para todas as pessoas em diversos níveis da organização (apud Rezende, 2015).
Mas-Bueno (2005)	É a <b>capacidade</b> e a necessidade que os indivíduos têm de desenvolver atividades do processo sistematizado para controlar, planejar, coletar, analisar, produzir, disseminar, conservar e avaliar a informação e o conhecimento relacionado ao meio ambiente em que a organização está inserida para a tomada de decisões de forma mais efetiva (apud Haber-Veja, Más-Basnuevo, 2013).
Cruz (2007)	É uma <b>capacidade</b> organizacional, desenvolvida por meio de aprendizado sistemático, por meio da qual a organização pode perceber adequadamente seu ambiente externo e interno, por meio do processamento e do uso de informações e da geração de novos conhecimentos organizacionais que contribuem para a tomada de decisões eficaz para solucionar problemas e proporcionar orientação estratégica em ambientes de constante mudança (apud Alvares, Itaborahy & Machado, 2020).
Oviedo e Campo (2011)	É a <b>capacidade</b> de reunir, analisar e disseminar a informação e o conhecimento, não somente em nível interno como também em nível externo, por meio de uma estrutura e suporte tecnológico (apud Alvarez, Rezende; Itaborahy & Machado, 2020).
Degraves e Marquina (2012)	É a <b>capacidade</b> coletiva de integrar a inteligência individual visando ao desenvolvimento sustentável da aprendizagem organizacional orientado pela 5 (cinco) disciplina de Senge, monitorando o meio ambiente a fim de inovar constantemente.
Cruz (2015)	Tem a <b>capacidade</b> não apenas de cumprir seus objetivos estratégicos, sua missão e visão, mas também de se adaptar, de forma rápida e efetiva, às mudanças em seu ambiente externo e interno com o bom uso da informação e o conhecimento organizacional em acertados processos de decisão (apud Cruz, 2016).
Lozano e González (2015)	É a <b>capacidade</b> sistêmica do capital intelectual de uma organização de aprender sobre sua experiência histórica e projetar seus objetivos e metas para desenvolver um processo sustentável, criativo e efetivo no discernimento do seu entorno da gestão do conhecimento e da tomada de decisões, para garantir uma constante evolução adaptativa e generativa em favor da consecução da missão e a visão organizacional. (apud López & Cruz, 2019).
Tarapanoff, Valentim e Álvares (2016)	É um <b>modelo</b> de gestão que inclui os seguintes elementos e aspectos do ambiente organizacional: cultura, comunicação e aprendizagem organizacional, que são tratados também no escopo da gestão da informação e da gestão do conhecimento. (apud Álvares, Itaborahy & Machado, 2020).

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

#### 4 Apresentação e Análise dos Resultados

Na primeira etapa da pesquisa, na coleta de dados foram selecionados os artigos pertinentes e publicações que compreenderam o período de 1960 às 2020. Utilizaram-se os termos bibliográficos nas publicações científicas, ou palavras-chave (key words) de busca, como: *‘Competitive Intelligence’* e *‘Competitive Organization’*, *‘Organizational Intelligence’*, *‘Intelligence and Organization’*, artigo, *article*, artículo, como tipos de documentos. Do total do universo das publicações nas referidas bases dados Wef of Science e Escopus, se identificaram vários tipos de materiais que contemplam o termo de IC e IO. No total foram 1252 para IC e 295 para IO. Ver Figura 1.

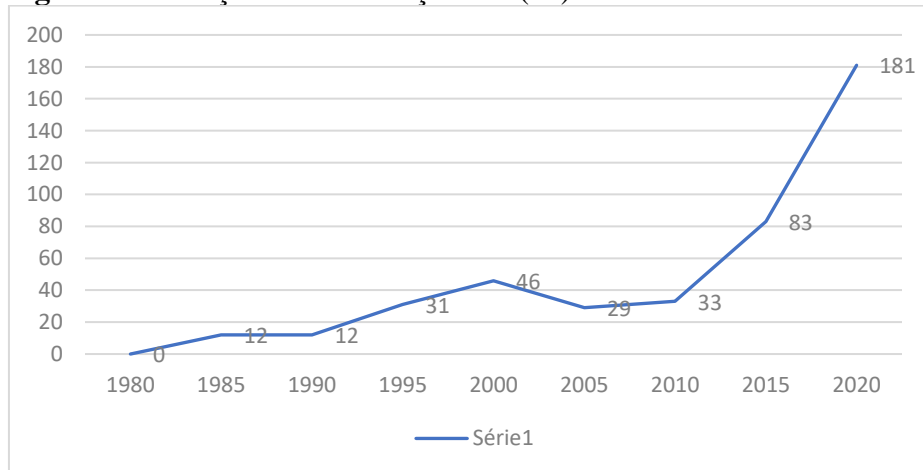
**Figura 1: Classificação do Tipo de Material**



Fonte: Elaborado pelos autores – 2021

Quanto à evolução da produção científica das publicações sobre a IC, a Figura 2 mostra o comportamento dessa área, considerando o período quinquênio. Convém ressaltar que os avanços no campo da IC começaram a partir dos anos 90, quando se configurou como uma ferramenta importante para obter vantagem competitiva. No início do Século XXI, houve um declínio na produção, que voltou a crescer no período de 2005 a 2010, o que representa cerca de 40% do incremento das publicações científicas. Depois desse período, teve um relativo incremento da produção científica até o ano de 2020.

**Figura 2: Evolução das Publicações de (IC)**



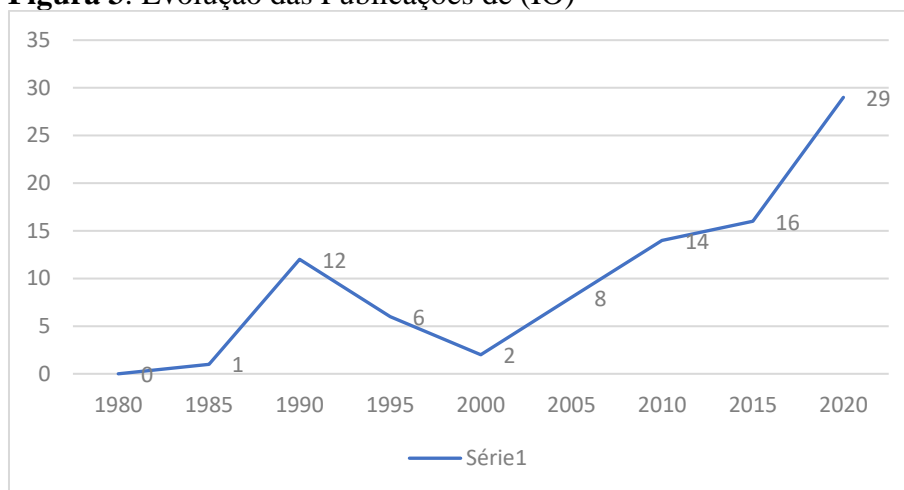
Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

Ressalte-se, entretanto, que o comportamento da produção científica está alinhado ao número significativo de publicações na área. De forma geral, a pesquisa bibliográfica revela que existem diversos estudos que geraram um número significativo de publicações em distintas áreas profissionais, Ciência da Computação (3.157); Engenharia (2.738); Negócios e Gestão (1.748); Ciências da Decisão (1.057); Ciências Sociais (772), entre outras áreas o que significa que a IC tem perfil multidisciplinar. As principais contribuições são dos autores Calof J. (18), Trujillo J. (15), Maté A. (14), Chung W. (12), Prescott J.E (7), entre outros. A

fonte dessas publicações está distribuída da seguinte forma: Periódicos (2.579); Eventos/Conferências (2330); Jornal do Comércio (1.027); Série de livros (551).

No que se refere à IO, na pesquisa bibliográfica, evidencia-se a evolução das publicações científicas. Observa-se que os resultados das publicações e a evolução da IO tiveram um tímido início nos anos 60. Na visão de muitos pesquisadores, essa foi a década que gerou o início e o registro de IO, quando foi publicada a obra clássica de Wilensky, em 1967, e que define a IO. Foi um período marcado por avanços e discussões acerca da aplicação da IO nas organizações públicas e privadas visando apoiar a tomada de decisões. Ver Figura 3.

**Figura 3:** Evolução das Publicações de (IO)



Fonte: Elaborada pelos autores – 2021

A evolução das publicações de IO apresentam algumas oscilações e declínio na década dos anos 90, porém seu crescimento a partir dos anos de 2005 a 2009 e no período de 2010 a 2020 representam um incremento de 70% do total das publicações sobre (IO). Ao analisar as áreas profissionais por meio da pesquisa bibliográfica, constatou-se que suas publicações estão distribuídas em diversas áreas de estudo, Negócios, Gestão e Contabilidade (79); Ciência da Computação (66); Ciências Sociais (62); Engenharia (41), entre outras áreas, o que a caracteriza como uma área multidisciplinar.

Quanto aos estudiosos da área de IO, destacam-se autores como Bowonder, B. (4); Girogi, G. (4); Cruz R. Y. (3); Gonzales (2) e Mas-Basnuevo, A. (1). Nota-se que as publicações não detêm uma concentração em poucos autores. Existem autores com apenas uma publicação e outros com quatro. A fonte dessas publicações está distribuída da seguinte forma: Periódicos (160); Eventos/Conferências 50); livro (11); Série de livros (5) e Jornal do Comércio (1).

A pesquisa sobre produção científica apontou um número significativo de publicações científicas com pequenas oscilações durante determinados períodos. Muitos autores concentraram suas publicações nas áreas de Ciências Exatas, Humanas e Sociais.

#### **4.1 Inteligências competitiva e Organizacional: Convergências, Divergências e Discussões Conceituais**

Feitas as exposições de cada tema, na 2ª etapa, são feitas intersecções entre a IC e a IO. Do ponto de vista de sua história e evolução, os dois tipos de inteligência encontram suas

gênese na obra clássica de Sun Tzu, no livro ‘A Arte da Guerra’. Talvez essa acepção teórica tenha influenciado a comunidade científica e empresarial a se engajar no trabalho com a gestão da informação estratégica do entorno e compreender bem mais essa ferramenta (Miller, 2002). A sua evolução é constante a partir dos anos 90, com a publicação de artigos em revistas e periódicos, livros, capítulos de livros e jornais conhecidos.

O segundo ponto de análise de ambas as teorias é sobre a função e o ciclo de cada uma delas. As duas inteligências convergem para o ponto de que é necessário adotar uma metodologia para monitorar os ambientes interno e externo e identificar as oportunidades de mercado. Já em relação aos modelos do ciclo da IO e IC, as duas apresentam um referencial diferente no contexto entre as etapas e dimensões. Do ponto de vista do modelo da IC, se percebe que o Modelo do Ciclo da Inteligência é um processo e mantém uma uniformidade e termos similares concentrados na coleta, análise e disseminação da informação. Já a IO, compreende visões diferenciadas que sustentam dimensões na visão estratégica, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e perspectiva informacional. (Prescott, 2003; Miller, 2002; Choo, 2012 & Albrecht, 2003).

Quanto às práticas, a IC parece estar avançando de forma muito mais significativa do que a IO. Isso significa dizer que a utilização em distintos setores e países, justificada em ampla literatura acerca de estudos de casos de empresas que aplicaram esse tipo de inteligência, legitima sua importância. Foram identificadas cerca de 115 organizações que, de algum modo, adotaram a IC. A lista é impressionante e não se estende apenas às inúmeras empresas que operam com IC discutidas na *Competitive Intelligence Review* ou nos congressos e simpósios da *SCIP*, nos últimos 20 anos. E sim os parceiros e fornecedores estratégicos dessas empresas tiraram partido e/ ou participaram de seu processo de (IC) (Prescott, 2003).

No que tange ao campo de análise das 16 definições de IC e IO em suas respectivas teorias, nesta seção, o objetivo é de compreender as palavras, as características ou os aspectos centrais no âmbito de cada definição dos autores. Assim, nos Quadros 2 e 3 são extraídos o entendimento e a filtragem das palavras centrais que têm a ver com as definições

**Quadro 2:** Teórico Conceitual - Inteligência competitiva na visão de cada autor.

Conceitos centrais
Atividade, concorrência, pontos fortes e fracos, consumidor, tendências de mercado tomada de decisões e estratégia
Processo, avaliação, indústria, concorrência, atuais e potenciais e vantagem competitiva
Processo, produto, pontos fortes e fracos, concorrência, formulação de estratégia
Programa sistemático, análise, informação, concorrência, tendências de mercado
Processo sistemático, planejamento, coleta e análise, disseminação, informação
Ambiente externo, oportunidades e vantagem competitiva
Área, planejamento, estratégia, marketing, informação, monitoramento, ambiente competitivo e concorrência
Processo, vantagem competitiva e ambiente externo
Processo ético, coleta e análise, disseminação, inteligência acurada, inteligência viável, concorrência e ambiente interno
Resultado, análise, coleta de dados, informação e tomada de decisões
Uso de fontes públicas, concorrência, competição, dados, inteligência e análise
Processo, informação, negócios e sistemático
Processo, tomada de decisões, táticas e estratégia, coleta e análise, informação confiável e informação relevante
Informação, tomada de decisões, concorrência e estratégia
Processo sistemático, coleta e análise, disseminação, informação, concorrência
Fornecedores, clientes, tecnologias, estratégia e tomada de decisões
Processo sistemático, técnicas de análise, informação legal, ambiente competitivo e tomada de decisões

Conceitos centrais
Processo, estratégia, dados, informação e concorrência
Fonte: Elaborada pelos autores - 2021

### Quadro 3: Teórico Conceitual - Inteligência organizacional na visão de cada autor

Conceitos centrais
Problema, coleta, processamento, interpretação e comunicação, informação técnica, informação política e tomada de decisões
Processo, produto, complexo, interação, inteligência humana, tecnologia e informação
Capacidade, adaptação e diferenciação
Conjunto de operações, informação, macro ambiente e inovação
Capacidade, conhecimento, estratégia, adaptação, ambiente e mercado
Capacidade, complexidade, captura, compartilhamento e extração de sinais de mercado
Aprendizagem, socialização, incorporação, conhecimento, criatividade e trabalho em equipe
Capacidade e poder cerebral
Sistema, monitoramento, informação interna, informação externa e tomada de decisões
Capacidade, planejamento, coleta e análise, disseminação, avaliação, informação e conhecimento e tomada de decisões
Capacidade, aprendizagem sistemática, macro ambiente, uso de informação, conhecimento, tomada de decisões e estratégia
Capacidade, reunião, análise e disseminação informação e conhecimento e tecnologia
Capacidade, interação, inteligência humana, aprendizagem, monitoramento e macro ambiente
Capacidade, adaptação, ambiente interno e externo, informação e conhecimento e tomada de decisões
Capacidade sistemática, capital intelectual, gestão do conhecimento, macro ambiente e tomada de decisões
Modelo, cultura, comunicação, aprendizagem, informação e conhecimento

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

Com os dados transcritos, a análise de cada definição levou em consideração a proposta teórico-metodológica da IC e da IO e apresentou características, terminologia, princípios e aspectos (Haber-Veja & Más-Basnuevo, 2013; Kiani *et al.*, 2020). Assim, selecionaram-se as palavras para dar sentido à interpretação das convergências e das divergências entre as duas inteligências. Na fase da pré-análise, foram consultadas as fontes de acesso, algumas diretas e outras citadas por autores. A maioria das fontes diretas são escritas em inglês e em espanhol e que foi preciso traduzir (Wilensky, 2015; Macmaster; 1996; Haber-Veja & Mas-Bueno; 2013; Precott, 2003).

Uma vez filtradas as principais palavras ou termos-chave sobre IC e IO, procedeu-se à terceira etapa de análise, na qual foi realizado uma classificação dos termos que são associados a ambas as inteligências, ou apenas uma delas associa o termo para a competitiva ou a organizacional. Mediante a aplicação da técnica estatística o teste F, pode se interpretar a diferença entre os dois grupos.

No total foram avaliados na literatura 52 termos dos quais foram classificados os que se referem a Inteligência Organizacional (IO) e Inteligência Competitiva (IC) ou a ambos. A Tabela 6 mostra a distribuição destes termos.

**Tabela 6:** Distribuição de termos associados à Io e IC

Inteligência Competitiva	Inteligência Organizacional	
	0	1
0	0	25
1	17	10

Fonte: Elaborada pelos autores – 2021

Observa-se na Tabela 6 que há 17 termos que são utilizados apenas para a conceituação da Inteligência Competitiva. Efetuando uma Análise de Agrupamento com dois grupos 1 e 2, utilizando o método k-Means, obtém-se diferença significativa entre estes dois grupos. O grupo 2 contém exatamente 25 termos e estes são os termos associados a IO exclusivamente.

Foi aplicado o teste para a comparação das distâncias de cada grupo ao seu centro grupos apresenta Valor-p < 0.05 confirmando que os dois grupos são diferentes sob o ponto de vista estatístico. Portanto, estes 25 termos foram os que de forma inequívoca define o significado da Inteligência Organizacional. Eles estão indicados na Tabela 7.

**Tabela 7:** Termos associados Inteligência Organizacional e seu Grupo

Termos associados ao conceito de IO	Grupo
Aprendizagem organizacional	2
Aprendizado sistemática	2
Agir de maneira criativa e adaptativa	2
Avaliar a informação	2
Avaliar o conhecimento	2
Criar conhecimento	2
Capacidade	2
Capacidade coletiva	2
Capacidade organizacional	2
Capacidade sistêmica do capital intelectual	2
Conservar a informação	2
Desenvolvimento sustentável	2
Foco na conquista de sua missão	2
Função	2
Inteligência Humana	2
Inteligência Individual	2
Integração com a gestão da informação	2
Implementar inovações na organização	2
Incorporação de conhecimento	2
Modelo de gestão	2
Poder Cerebral	2
Programa institucional	2
Solucionar problemas	2
Trabalho em equipe	2

Fonte: Elaborada pelos autores – 2021

A Tabela 8 mostra que os grupos a que os termos foram designados formam dois grupos significativos segundo o teste F, isto significa que os termos que foram agrupados em cada grupo designam aspectos diferentes. No caso o Grupo 2 está associado à Inteligência Organizacional que coincidentemente está em acordo com a Tabela 8.

**Tabela 8:** Análise da diferença entre os grupos com o teste F

Inteligência	Agrupamento		Erro		F	Valor-P
	QM	GL	QM	GL		
IC	12,706	1	0,000	49	39,200	< 0,001
IO	5,037	1	0,128	49		

Fonte: Elaborada pelos autores – 2021

Portanto foi muito claro esta ferramenta estatística apontar os termos para a Inteligência Organizacional, porém não se aponta com clareza os termos associados à Inteligência Competitiva. Contudo, sabendo-se que os grupos de termos caracterizam





Quanto à IO, também foram filtrados os termos das definições de IO pelo *software TagCrowd* (Figura 5). Nas definições analisadas, o uso de termos que implicam a IO está relacionado à informação, à capacidade e ao conhecimento. Talvez essa maior incidência da IO vista como uma “capacidade” implica os aspectos do “conhecimento” e da “aprendizagem” da inteligência individual e da coletiva. Ao contrário da IC, a IO concentra um número maior de autores que congregam em suas definições esse conjunto de palavras (Cruz 2007; Mas-Bueno, 2005; Oviedo & Campo, 2011).

**Figura 5:** Mapeamento dos termos da IO



Fonte: Elaborada pelos autores - 2021

Assim, pode-se inferir que a IO é uma capacidade institucional que possibilita desenvolver processos adequados cognitivos e informacionais, para que as organizações possam focar o processo da IO no nível de aprendizagem e gerar conhecimento organizacional para efetivar a tomada de decisões (Degraeves & Marquina, 2012). A Tabela 10 contém, de forma geral, as divergências e as convergências entre a IC e a IO.

**Tabela 10:** Convergências e divergências entre a IC e a IO

Inteligência competitiva Divergências	Convergências	Inteligência organizacional Divergências
Concorrência Processo Eventos futuros Pontos fortes e fracos Competição Consumidor Tendências	Informação Tomada de decisões Ambiente externo Estratégia Análise Mercado	Capacidade Conhecimento Aprendizagem Desenvolvimento sustentável Adaptação Inteligência do ser humano Criatividade e Inovação

Fonte: Elaborado pelos autores - 2021

Conforme a Tabela 10, as fronteiras entre a IC e a IO parecem igualmente indistintas no âmbito das organizações, e pela pesquisa dos trabalhos/artigos, são propostas metodológicas, estudos bibliométricos estudos de casos e aplicação da IC e da IO.

Quanto às definições da IC, a maioria dos autores convergem para os termos ‘coleta’, ‘análise’, ‘interpretação’ e ‘disseminação das informações’, enquanto as definições de IO visam analisar e entender as interações pessoais fundamentadas na inteligência individual

do ser humano e na coletiva. Os processos devem ser utilizados nos recursos humanos com mais eficiência. Em suas explicações ou definições, alguns autores partem da definição de inteligência humana na perspectiva psicológica, ou seja, o estudo tem a ver com as capacidades do ser humano para adquirir, gerar, utilizar e disseminar o conhecimento (Albrecht, 2003; Ovideo; Campo, 2013).

Assim, o que difere a IO da IC é sua tipologia, que é vista como a “capacidade”, e a outra, como um “processo”. Quanto às características, a IC visa à vantagem competitiva e se preocupa com a concorrência. É “é mais do que simplesmente uma atividade, mais do que uma moda passageira em matéria de administração: trata-se de um processo, de maneira de pensar” (Miller, 2002, p. 269). Já a IO é voltada para a importância da “aprendizagem” e da “inteligência humana”. Apoia e valoriza os ativos da inteligência individual e coletiva, sob o ponto de vista operacional e estratégico.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sob o ponto de vista do enunciado da questão de pesquisa proposta: Quais as diferenças entre as Inteligências Competitiva Organizacional? constata-se mediante a pesquisa realizada das definições dos autores de (IC) (IO), que existem diferenças quanto a sua tipologia. Ou seja, a (IC) é um processo e a (IO) é uma capacidade.

Considera-se que esta pesquisa é relevante, porque tratou de um fenômeno que esclarece a comunidade científica sobre as convergências e as divergências entre as duas inteligências, para que se possa compreender bem mais cada uma delas e aplicá-las em sua realidade. Também é importante para os profissionais que tenham interesse na área e queiram aplicar em suas organizações. O objetivo foi fazer uma análise teórica das convergências e das divergências entre as duas inteligências, de modo a contribuir com o avanço dos aspectos teórico-conceituais sobre elas. Constatou-se que as duas inteligências cumprem a sua função de monitorar o ambiente interno e o externo para identificar oportunidades e estão sintonizadas em relação às etapas que compreendem seu ciclo: a coleta, a análise, o filtro e a disseminação da informação para gerar inteligência. Termos como informação, tomada de decisões, ambiente externo, estratégia e análise do mercado são pontos em comum, ou seja, convergem nas suas definições.

Os resultados apresentam evidências de que os estudos sobre IC e IO ainda estão em busca de consolidar um quadro teórico/conceitual/bibliográfico para elucidar as dúvidas sobre a aplicação dessas inteligências, portanto, não revelaram um consenso nesse sentido. Quanto às limitações desta investigação, não se teve acesso total aos artigos, às teses ou aos livros da amostragem selecionada, devido ao volume significativo de publicações, o que pode ter limitado a exploração desse assunto, e ao fato de a maioria dos artigos serem escritos no idioma inglês e outros artigos não terem acesso livre. Assim, considera-se que as traduções das obras originais podem perder detalhes importantes do escrito original.

Assim, considerando os aspectos aqui expostos, sugere-se que sejam feitas novas pesquisas que abordem com mais profundidade os modelos teóricos de IC e IO e façam um mapeamento teórico-conceitual para saber quais os tipos de pesquisa mais usuais e a utilização das técnicas de coleta de dados. É relevante também investigar sobre estudos de caso de empresas que aplicaram a IC ou a IO e qual o resultado de seu desempenho na atualidade.

Portanto, encontraram-se indícios de que a IC e a IO são ferramentas estratégicas de apoio à tomada de decisões e que podem ser aplicadas em empresas e organizações de qualquer setor - público ou privado - e como também do porte da organização. Para saber

qual delas deve ser aplicada, é preciso conhecer a necessidade e o problema a ser enfrentado e selecionar o modelo de inteligência.

## REFERÊNCIAS

- Albrecht, K. (2003). *O poder das mentes em ação: desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.
- Alves, R.D. P., & Falsarella. (2009) Modelo conceitual de inteligência organizacional aplicada à função de manutenção. *Gest. Prod.*, São Carlos, (16)2, n. 2, 313-324. Retrieve from <https://www.scielo.br/pdf/gp/v16n2/v16n2a13.pdf>
- Alsina, M. G.; Cobarsí-Morales, J; Espinet, E. O. Competitive intelligence theoretical framework and 2016 practices: The case of Spanish universities
- Alvares, M. A. R., Itaborahy, A. L.C., & Machado, R.P.M. (2020). Modelo de inteligência organizacional: uma visão integrada à gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva. *Informação & Sociedade:Estudos*. João Pessoa, (30)4, 1-21. <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57352>
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bernhard, D. (1994). *Perfectly legal competitor intelligence: how to get it, use it and profit for it*. London. (27) 1, 12-24. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90003-5)
- Calof, J.L.& Skinner, William. (1998). Competitive intelligence for managers: a brave new world. *Optimum, The Journal of Public Sector Management*. (28)2, 38-43.
- Castells, M. *A sociedade em rede*. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- Choo, C. W. (1998). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 2 ed. Medford. NJ: Information today, Inc.
- Choo, C. W. (2012). Aprendizado como inteligência organizacional. In: Tarapanoff, K. (org.). *Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares* (Vol. 1, Cap. 1, pp. 33-54) Curitiba: Intersaberes.
- Cruz, R. Y., & Dominguez, E.G. (2007). La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. *Ciência da Informação*. Brasília. (36)3, 51-58. 2007 <https://doi.org/10.1590/S0100-19652007000300006>
- Cruz, Y. R. (2008). Gestión de información e inteligencia: integración en los contextos organizacionales. *Acimed*. (17)5. Disponível em: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>
- Cruz, R. Y. (2016). *Concepción estratégica de la Gestión de Información y del Conocimiento para organizaciones inteligentes*. *Bibliotecas Anales de Investigación*. (12), 2 165-181. Retrieve from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5766703>
- D'aveni, R. A. (1995). *Hipercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161575>
- Degraves, A. A. G., Marquina(2012). Propuesta metodológico-estadística para medir la inteligencia organizacional, fundamentada en la quinta disciplina de Peter Senge. *Negotium Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*. (22)9, 53-83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78223801005>
- Davenport, T. H & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Falsarella, O. M & Jannuzzi, C. A.S. (2019). Organizational and Competitive Intelligence: Proposal for an Integrated Framework for Business Competitiveness. *International*

- Fuld, L. M. (2007). *Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gardner, H. (1998). *Inteligência: múltiplas perspectivas*. Porto Alegre: ArtMed.
- Gilad, B., Gordon, G., & SUDIT E. (1993). Identifying gaps and blind spots in competitive intelligence. Great Britain: *Long Range Planning*. (26)3, 107-113. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90212-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90212-X)
- Gógova, S. (2015). *Inteligência competitiva: espírios? oráculos? estratégias?*. Madrid: Ediciones Dias de Santos. *E-Book*.
- Gomes, E., & Braga, F. (2001). *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Gonçalo, R. (2005). Inteligência Organizacional: do debate metafísico para uma perspectiva contextual em estratégias de conhecimento. <http://www.anpad.org.br/enanpad2005-eora-1719>
- Glynn, M. A. (1996). Innovative Genius: a framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. *The Academy of Management Review*. (21)4, 1081–1111. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/i303027>
- Haber Veja, A. & Más Basnuevo, (2013). A inteligência organizacional: conceitos, modelos y metodologias. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*. (18)38, 1-18. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2013v18n38p1>
- Halal, W. (1997). Organizational intelligence: what is it, and how can managers use it? Knowl. Manage. Retrieved from [http://Organizational Intelligence: What is it, and how can managers use it? \(strategy-business.com\)](http://Organizational Intelligence: What is it, and how can managers use it? (strategy-business.com))
- Herring, J. P. (2001). Key intelligence topics. A process to identify and define intelligence needs. Society of Competitive Intelligence Professionals. (5)4, 6-10. [https://doi.org/10.1002/\(SICD\)1520-6386\(199932\)10:2<4::AID-CIR3>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICD)1520-6386(199932)10:2<4::AID-CIR3>3.0.CO;2-C)
- Hou, W. C. (1999). *Sun Tzu: a arte da guerra e do gerenciamento*/Wee Chow Hou, Lee Khai Sheang, Bambang Walujo Hidajat. Rio de Janeiro: Record.
- Haeckel, S. H., & Nolan R. L. (1993). The role technology in an information age: transforming symbols into action. In: Institute for Information Studies. *The knowledge economy the nature of information in the 21<sup>st</sup> Century*. Nashville TN. (pp. 1-24) Retrieve from [Article Haeckel Nolan.pdf](#)
- Ilinitch, A. Y., D'aveni, R.A., & Lewin, A. Y. (1996). New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. *Organization Science*. (7)3, 210-22 Retrieve from <https://www.jstor.org/stable/2635087>
- Kahaner, L. (1996). *Competitive intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top*. New York: Simon & Schuster.
- Pour Kiani, M., Pourjafari Jozam, M. & Pourjafari Jozam, M. (2020). Organizational - intelligence, survival factor of today's organizations. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*. (9)2, 150-164 <http://dx.doi.org/10.22034/ijashss.2020.110283>
- Lapa, E., Gomes E., Rios F. & Ribeiro J. (2016). *A atuação do profissional de inteligência competitiva*. Publit Soluções Editoriais, Rio de Janeiro: 2016. *E-book*.
- López, S. U., & Cruz, R. Y. (2019). Inteligencia organizacional: aproximación teórica a su concepción y desarrollo. *Informação & Informação*. Londrina. (24)1, 356-382 <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2019v24n1p356>

- Marcial, E. C. (2018). Proposta inicial de uma teoria geral da inteligência competitiva. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, (45)3, p.59-75. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf>>).
- Matsuda, T. (1988) Enhancing Organizational through effective information systems management. *The EDP. Auditor Journal*. (4), 17-42. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(88\)90059-X](https://doi.org/10.1016/0305-0483(88)90059-X)
- Maruri, E. P. ; González. P. D. & Acosta P. S. (2016). Efectos de la utilización de la Inteligencia Competitiva en Pymes industriales. *Intangible Capital* – <http://dx.doi.org/10.3926/ic>.
- Maya, L. Y.C.; Terrazas, C. P. J.; Del Campo, A. F. M. (2019).Revisión sistemática cualitativa de la Inteligencia organizacional. *Investigación Administrativa*, 2020, 48(124). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=45605929900>
- McGonable, J. J.; Vella. C. M. (1988). *Protecting your company against competitive intelligence*. Quorum Books. British Library Cataloguing.
- McMaster. M. D. (1998). *Inteligência organizacional* (adaptado de uma palestra dada à The Industrial Society, Londres, abril de 1998. Não paginado. Retrieved from <http://www.parshift.com/Speakers/Speak011.html>
- Miller, J. (2002). *Millenium intelligence: Compreendendo e conduzindo inteligência competitiva na era digital*. Medfor. New Jersey. E-book
- Moresi, E. A. D., & Lopes, D. F. (2012). Inteligência organizacional. In: Tarapanoff, Kira. (org.). *Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares*. (Vol. 1, Cap. 3. pp. 33-54) Curitiba: Intersaberes.
- Muller, R. Jr., & Castilho, N. C. De (2015). Inteligência organizacional: perspectivas no setor hospitalar na cidade de Curitiba, PR. *Ciências Sociais em Perspectiva*. (15)27, 228 – 249 <http://doi.org/10.5935/rcsp.v14i27.10296>
- Oliveira, P. H. De. Avaliação da eficiência de unidades de inteligência competitiva por meio da data envelopment analysis (DEA). *Revista de Administração Adm. FACES Journal*. Belo Horizonte. (13)4, 57-75. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194035763005>.
- Oviedo, J. L. & Campo C. H. G. (2015). Un análisis del estado del arte de la inteligencia organizacional con sus modelos y herramientas de diagnóstico. *Revista Ciencias Estratégicas*. (23)33, 1794-8347 <http://dx.doi.org/10.18566/rces.v23n33a03>
- Porter, M. E. (2005). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Prescottt, J., & Miller, S. H. (2002). *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus.
- Prescott, J. (2003). Interview John Prescott CI teacher. In: Carr Margareth Metcalf. (org.). *Super searchers on competitive intelligence: the online and offline secrets of top CI Researchers*. New Jersey: Cyber Age Books. (pp. 245-301).
- Prescott, J. (1999). The evolution of competitive intelligence: designing a process for action. *Proposal Management*. APMP Spring. Retriave from [Article The evolution Competitive Intelligence Prescott.pdf](#)
- Rezende, D. A. (2015). Inteligência organizacional como modelo de gestão em organizações privadas e públicas. Guia para projeto de organizational business intelligence – OBI. São Paulo: Atlas.
- Richardson, J. R. (2008). Pesquisa Social. 3a ed. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues. L. C., Sierra, J. C. V., Rechziegel, Waldir., (2014). Maturidade organizacional em inteligência competitiva – o caso de uma instituição financeira brasileira.

*Revista de Ciências da Administração.* (16),38, p. 126-139, DOI:  
<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p126>

- Rodríguez, C Y. (2008). La gestión de información y la inteligencia: integración en los contextos organizacionales. *Acimed.* 17(5). Retrieved from :  
<http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>
- STAREC, C. (2012). *Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva.* São Paulo: Saraiva.
- Sawka, K. (2002). Decidindo a melhor localização para a unidade de inteligência. In: MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva.* Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman. (Cap.3. pp 67-78).
- Sawka, K, & Correia, C.C. (2003). Leveraging internal competitive knowledge. In: CARR Margareth Metcalf. (org.). *Super searchers on competitive intelligence: the online and offline secrets of top CI Researchers.* New Jersey: Cyber Age Books. (pp. 207-226).
- Silva, M. C. da., Casimiro, A. H T., & Duarte, E. N. (2016). Caracterização dos grupos de pesquisa em inteligência organizacional competitiva. *Biblionline* João Pessoa. (12)1, 14-25. Retrieve from <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/16534>
- Starec, C. (2012). *Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações.* São Paulo: Saraiva.
- Tarapanoff, K. & Alvares, L. (2013). Inteligência Organizacional e Competitiva e a Web 2.0. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação.* (18)38, 37-64. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p37
- Teixeira, T. M. C. & Valentim, M. L. P. (2016). Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento.* João Pessoa. (6) Número Especial. 3-15. Retrieved from <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.
- Toffler, A. (2003). *Powershift: as mudanças do poder.* Rio de Janeiro: Record.
- Wilensky, Harold L. (2015). *Organizational intelligence.* Knowledge and Policy in Government and Industry. New Orleans Louisiana. Quid Pro Books. Reprint edition E-book.
- Wright, S., Pickton, D. W. & Callow, J. (2002) Competitive intelligence in UK firms: a typology. *Magazine Marketing Intelligence & Planning* (20)6, 349-360. <https://doi.org/10.1108/02634500210445400>
- Valentim, M. L. P., & Más-Bueno, A. *Inteligência organizacional.* Cultura Acadêmica. São Paulo, 2015.
- Yaghoubi, N., Behtarinejad E., Gholami S. & Armesh, H. (2012). The relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence. *Rev. African Journal of Business Management.* Zahedan, Iran, v. (6)7 .2626-2633, fev, 2012. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1398>