



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção  
para a Indústria de Serviços

## **ATUAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO CONTEXTO DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE INFORMÁTICA DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE - PB**

Kalina Rodrigues de Araújo; kalina-rodriques@hotmail.com  
Virginia Karolainy Oliveira Almeida; karolll-oliveira@hotmail.com  
Danielle Freitas Santos; daniellefreitas.ep@gmail.com

### **Resumo**

O atual contexto de mercado e a característica dos próprios consumidores exigem que as organizações se adaptem aos padrões de gestão mais modernos e inovadores, que possibilitam melhorias reais no âmbito empresarial. A gestão do conhecimento e da informação configura uma técnica eficiente de agregar valor as operações e possibilitar o crescimento efetivo de uma organização. Baseado nas premissas sobre o gerenciamento da informação, o objetivo do presente artigo é avaliar a atuação da gestão do conhecimento e da Inteligência Competitiva em uma empresa do setor de bens e serviços de Campina Grande – PB, especializada no ramo de informática. Para tanto, a metodologia empregada é de natureza descritiva e exploratória, utilizado-se o software PersonalBrain para mapear os principais aspectos inerentes a gestão do conhecimento e inteligência competitiva em relação ao escopo organizacional em estudo. Tendo em vista que muitas organizações fazem uso de forma inconscientes destes tais processos, os resultados indicam que a empresa analisada busca utilizar de modo consciente e efetivo as premissas relacionadas à Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva, agregando valor as suas atividades e atuando de modo estratégico e competitivo em seu segmento alvo.

**Palavras Chave:** Sistemas de Informação; Gestão do Conhecimento; Inteligência Competitiva.

### **Abstract**

The current market context and characteristics of the consumers require organizations to adapt to the modern and innovative management standards that enable tangible improvements in the business environment. Knowledge management and information constitutes an efficient technique to add value operations and enable the effective growth of an organization. Based on the assumptions of the management of information, the objective of this paper is to evaluate the performance of Knowledge Management and Competitive Intelligence on a company's goods sector and services Campina Grande - PB , specializing in the field of



computer science. Therefore, the methodology used is descriptive and exploratory in nature, is used PersonalBrain software to map the main aspects inherent in knowledge management and competitive intelligence in relation to the organizational scope of the study . Given that many organizations make use of such unconscious form of these processes, the results indicate that the analyzed company seeks to use consciously and effectively assumptions related to Knowledge Management and Competitive Intelligence, adding value to their activities and acting strategically competitive in its target segment.

**Keywords:** Information Systems, Knowledge Management, Competitive Intelligence.

## 1. Introdução

A velocidade dos avanços tecnológicos aliados à globalização vem aumentando a busca das organizações por informações e conhecimento. Atualmente, ter acesso à informação é um diferencial da conhecida “sociedade da informação”, visto que são as informações que movimentam as organizações, gerando novos conhecimentos, sejam elas provenientes do meio interno ou externo. Informações e conhecimentos obtidos em tempo hábil irão ajudar as organizações nos processos de tomada de decisão, tornando-as assim mais eficientes e eficazes. Organizações eficientes e eficazes tornam-se mais atuantes e competitivas diante do mercado.

Para tornar mais fácil o acesso à informação foram criados os sistemas de informação – ferramentas que disponibilizam o acesso, análise e criação de conhecimento para toda a empresa – aplicados aos processos de gestão do conhecimento e inteligência competitiva. Porém, nem todas as empresas utilizam essas ferramentas de forma eficiente e consciente. As empresas de pequeno porte têm dificuldade em adquirir e disseminar o conhecimento dentro do seu escopo organizacional, dessa forma não desenvolvem a implementação da gestão do conhecimento e inteligência competitiva. Em contrapartida, as organizações de grande porte apresentam fundamentos efetivos de tais abordagens, contudo, ainda há pontos de gargalo que precisam ser devidamente desenvolvidos.

Partindo do referido pressuposto, o presente artigo busca coletar informações sobre gestão do conhecimento e inteligência competitiva, analisando como estes processos funcionam efetivamente dentro de uma organização. A empresa em análise atua no segmento de bens e serviços, sendo especializada em diversas linhas de produtos de informática, estando localizada na cidade de Campina Grande - PB. Como metodologia adotou-se a pesquisa do



tipo descritiva, mediante o uso de um questionário com questões discursivas relevantes sobre a empresa, além disso, utilizou-se o software PersonalBrain como ferramenta de exemplificação da gestão do conhecimento e inteligência competitiva no âmbito organizacional.

## **2. Fundamentação Teórica**

A gestão do conhecimento corresponde a capacidade de criar, identificar, integrar e compartilhar o conhecimento presente em qualquer tipo de organização, através da utilização de metodologia e tecnologia específica (CRUZ, 2002). De acordo com Probst et alii (2002), a finalidade principal da gestão do conhecimento é garantir que o conhecimento existente nas empresas seja gerenciado de forma produtiva em seu próprio benefício, sendo este disseminado e compartilhado por toda organização.

Entende-se que a gestão do conhecimento refere-se ao conjunto de processos desenvolvidos em uma organização com o intuito de criar, armazenar, transferir e aplicar conhecimento. Esse processo de transformar conhecimento em informação ocorre dentro da organização no processo de transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito. O conhecimento tácito como àquele de complexa compreensão, documentação, comunicação e retenção por parte dos colaboradores, ou seja, consiste no conhecimento totalmente subjetivo, inerente a cada pessoa abrangendo suas experiências pessoais e de interpretação de mundo. À medida que aumenta o número de informações dentro da empresa, eleva-se também a segurança na tomada de decisão, e conseqüentemente os retornos produtivos, financeiros e competitivos. São medidas simples de aproveitamento do conhecimento: o compartilhamento do conhecimento e de experiências entre funcionários, treinamento e incentivo a criatividade, mas que, sendo executadas de forma contínua e responsável são indispensáveis para o processo de gestão do conhecimento.

Segundo Laudon (2004), os sistemas de informações são tecnicamente um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta ou recupera, processa, armazena e distribui informações destinadas a dar suporte ao processo de tomada de decisões, auxiliar na coordenação e no controle de uma organização. Ou seja, além de tais funções tais tipos de sistemas costumam auxiliar os gestores a avaliarem problemas e a visualizarem novas oportunidades.



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

De uma forma geral os sistemas de informação são elementos inter-relacionados com a finalidade de coletar, manipular e disseminar dados e informações, com o apoio de procedimentos manuais, hardware, softwares de computação, modelos de decisão e bancos de dados. Consiste em uma metodologia de apoio as organizações, facilitando o alcance de metas, como o aumento da competitividade e dos lucros, além de beneficiar as transições internas ou relações externas.

Destacam-se quatro tipos principais de sistemas que atendem diversos níveis organizacionais:

- Sistemas do nível operacional: que dão suporte a gerentes operacionais em transações como vendas, contas, depósitos, fluxo de matéria prima etc.
- Sistemas do nível de conhecimento: envolvem as estações de trabalho e automação de escritório a fim de controlar o fluxo de documentos.
- Sistemas do nível gerencial: atendem atividades de monitoração, controle, tomadas de decisões e procedimentos administrativos dos gerentes médios e os sistemas de nível estratégico, que ajudam a gerencia sênior a enfrentar questões e tendências, tanto no ambiente externo como interno a empresa.
- Sistemas por níveis empresariais: eles também atendem diversas áreas funcionais, como vendas, marketing, fabricação, finanças, contabilidade e recursos humanos.

Um terceiro fundamento a ser analisado nesse escopo é a inteligência competitiva, que é considerada um dos principais instrumentos para a sobrevivência dos negócios. É um processo sistemático e contínuo de coleta, análise e disseminação de informações externas a empresa, que sejam relevantes para a tomada de decisões dentro das organizações.

A definição para inteligência competitiva, segundo a SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals), citado por Natsui (2002, p.2): “inteligência competitiva consiste num programa sistemático e ético para coleta, análise e gerenciamento de informações externas que podem afetar planos, decisões e operações de uma empresa. Posto de outro modo, IC é o processo de realçar a competitividade do mercado por meio de um maior – e indiscutivelmente ético – entendimento dos concorrentes e do ambiente competitivo. Especificamente, é a coleta e análise legais de informações quanto às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, conduzida pelo uso de banco de dados e outras fontes abertas e por meio de investigações éticas”.

A aplicação da inteligência competitiva irá fornecer uma maior integração entre a gestão do conhecimento e dos sistemas de informação, bem como uma visão mais geral a respeito do



mercado, dos concorrentes e da empresa como um todo. A coleta de dados pode proceder a partir de pesquisas primárias (direto da fonte - pessoas), ou pesquisas secundárias (colhidas, por exemplo, a partir de formato impresso), e através de fontes internas (que é o capital intelectual detido pelas pessoas que trabalham na organização) ou externas (através dos fornecedores, concorrentes, clientes).

### **3. Aspectos Metodológicos**

#### **3.1. Caracterização da Pesquisa**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratório-descritiva, de caráter qualitativo, podendo ainda enquadrar-se como estudo de caso efetivado em uma empresa segmento de informática da cidade de Campina Grande-PB.

Para a efetivação desta utilizou-se como técnicas a pesquisa bibliográfica, como forma de obter embasamento teórico para as análises, estruturada na leitura de livros, periódicos e na consulta a sites sobre a referida temática; pesquisa documental para levantar dados e informações necessárias ao segmento estudado; pesquisa de campo, consolidada através questionário estruturado aplicado junto aos gestores, a partir da base teórica conceitual que envolve a gestão do conhecimento, os sistemas de informação e a inteligência competitiva; e da observação não participante.

#### **3.2. Caracterização do Ambiente de Pesquisa**

A empresa em análise é especializada na fabricação de microcomputadores, notebooks e netbooks, além da distribuição de diversas linhas de produtos de informática. Atua no mercado desde 2005, mais especificamente no pólo industrial de Campina Grande – PB. Desde então, a empresa apresentou crescimento expressivo na sua produção serviços, demonstrando uma alta capacidade de sua linha de montagem, sinal de comprometimento com as demandas de seus clientes e parceiros, além disso, conta com três frentes de negócios: Atendimento a Revendedores, Projetos Especiais e Governo.

Possui um escritório comercial e uma unidade fabril localizadas estrategicamente em dois dos pólos de tecnologia mais reconhecidos do Brasil, respectivamente em Recife (PE), que abriga o ambiente de empreendedorismo, inovação e negócios de Tecnologias da Informação e Comunicação conhecido como Porto Digital, e em Campina Grande (PB). A organização contabiliza um crescimento nas vendas e um desenvolvimento efetivo de sua infraestrutura, chegando a ocupar uma posição estratégica em seu nicho de atuação.



Com sua linha de produção de última geração, encontra-se capacitada para fabricar os mais diversos produtos eletrônicos com excelência e padrão de qualidade, atendendo as demandas dos clientes mais exigentes. Na tabela 1 encontram-se as linhas de oferecidos pela empresa.

Tabela 1: Linhas de Produtos Oferecidos pela Empresa.

Conectividade	Placa Mãe	Processador	Impressoras	Projetor	Placas de Vídeos	Periféricos	Monitores	Gabinetes
D-Link	Intel	Intel	HP	Benq	Kronnus	BMI	Benq	Club Tech-Brasil
Encore	ASUS	AMD	Samsung	Acer	-	Kronnus	Acer	-
ASUS	Wisecase	-	Epson	-	-	-	-	-
Linksys	Kronnus	-	-	-	-	-	-	-
Kronnus	Biostar	-	-	-	-	-	-	-
TP-LINK	JetWay	-	-	-	-	-	-	-
	J&W	-	-	-	-	-	-	-
D-Link	Intel	Intel	HP	Benq	Kronnus	BMI	Benq	Club Tech-Brasil

Fonte: Elaborados pelas autoras (2013).

Buscando o pronto atendimento às exigências do mercado, a empresa utiliza componentes e periféricos de alta qualidade, já reconhecidos como referência em suas aplicações. A excelência no atendimento e satisfação plena do consumidor nas fases de pré-venda, venda e principalmente na pós-venda são algumas das principais metas da organização que, para estar sempre à frente das expectativas do público, promove um constante aperfeiçoamento em seus processos produtivos e de negócios.

O foco principal consiste em prover soluções eficazes, assegurando a plena satisfação de seus clientes e parceiros, de forma que ambos usufruam de um ambiente favorável para concretização de bons negócios. A missão da empresa é fornecer soluções em tecnologia,



fabricando produtos personalizados e adequados às necessidades de desempenho, custo e confiabilidade e buscando excelência de atendimento aos seus clientes.

Para efetivar tal meta, conta com os seguintes valores: Desenvolvimento de novos produtos, Seleção de bons fornecedores, Crescimento estável e sustentável. Todo este trabalho permeia a visão atual da empresa, que é tornar-se a primeira opção no fornecimento de tecnologias de informática na venda de desktops e notebooks na região Norte e Nordeste. A organização conta com sete departamentos e aproximadamente 130 colaboradores distribuídos da seguinte forma:

- Administrativo: 15
- RH: sem referência de quantidade
- Estoque: 23
- F.A. (Final Assembly): 33
- PTH ( Pin Through Hole):25
- RMA( Return Merchandise Authorization ou Return Material Authorization):10
- SMD (Surface-Mount Devices): 18

### **3.3. Caracterização da metodologia proposta: O software – PersonalBrain**

O PersonalBrain é uma ferramenta de mapeamento de ideias capaz de conectar termos e pensamentos usufruindo de recursos multimídia, que integram não só palavras em si, mas também imagens, web sites e vídeos. Através dele as ideias podem ser expressas, analisadas, estudadas e desenvolvidas.



Figura 1: Aparência do software PersonalBrain



Fonte: Software PersonalBrain

O uso do PersonalBrain possibilita que gestores organizem todos os dados e informações internas e externas à empresa, e se aplica ao Sistema de Rede de Conhecimento, o qual contém um banco de dados de especialistas da empresa, assim como de soluções aceitas para problemas conhecidos. O sistema facilita a comunicação entre funcionários que estejam procurando dentro da organização informações e pessoas que possam oferecer a solução. Um exemplo claro disto, seria a contratação de um novo funcionário, leigo de informações internas da empresa, que ao ter acesso ao PersonalBrain, este conhecerá de forma geral a empresa ganhando tempo e facilitando a absorção do conhecimento.

O PersonalBrain permite ligar itens associativamente, fornece informações de contexto e significado, utiliza uma interface intuitiva e visual, interage com os arquivos e softwares existentes, localiza dados mais rápido e fácil, elimina a confusão de arquivos e pastas, reduz informações irrelevantes, cria redes de informação sem esforço, leva as pessoas para a informação direta e imediata, organiza arquivos e paginas da web, conceito e ideia.



II Simposio de Engenharia de Producao

As Contribuicoes da Engenharia de Producao  
para a Industria de Servicos

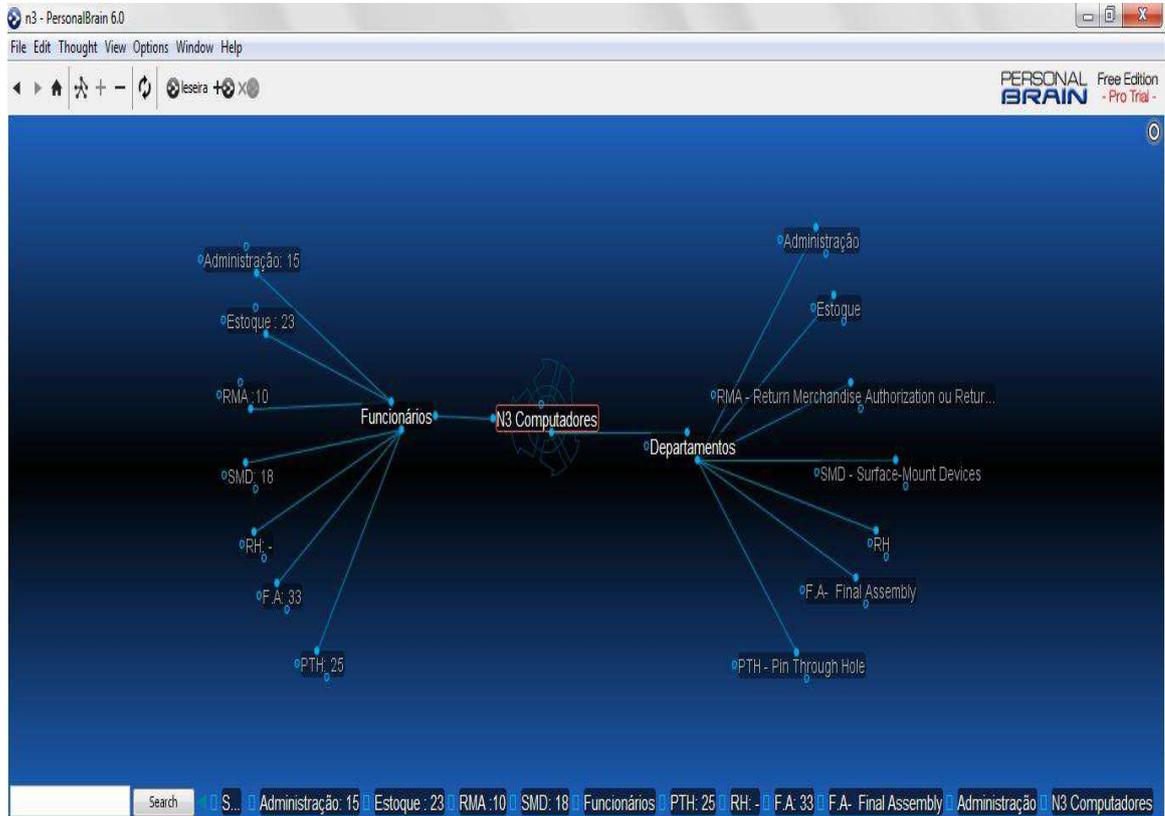
#### 4. Resultados e Análises

Com base no questionário respondido pela coordenadora de produção da empresa obtiveram-se informações dos fatores que influenciam no desempenho da organização, bem como a atuação da gestão do conhecimento e inteligência competitiva no âmbito organizacional. Segundo a coordenadora de produção, a empresa possui sistema de informação próprio e têm os dois tipos de processos (gestão do conhecimento e inteligência competitiva) atuando de forma consciente e efetiva na empresa. O conhecimento é gerenciado com foco na melhoria dos resultados, que envolve principalmente qualidade e produtividade. Para isso, o processo de coleta, análise e disseminação das informações dos ambientes externos e internos interagem estrategicamente no processo de tomada de decisão.

A gestão do conhecimento depende principalmente de pessoas, e na empresa ela atua estimulando os seus funcionários a compartilharem seu conhecimento. Faz parte da política da empresa fazer reuniões em média 2 a 3 vezes por semana, como forma de incentivar a transmissão de conhecimento entre os funcionários e os departamentos. Embora o setor de recursos humanos busque promover a interação entre todos os departamentos da empresa há uma falha nas áreas que são focadas unicamente em suas próprias atividades, como exemplo, um trabalhador que atua na área de produção conhece apenas as atividades desenvolvidas e inerentes ao seu setor e não tem ideia das demais operações e atividades da empresa como um todo. Isso faz com que o conhecimento dos departamentos não seja totalmente compartilhado. A empresa também oferece treinamentos, cursos e palestras dependendo da necessidade do funcionário, entretanto ainda deixa a desejar no requisito treinamento, pois para alguns colaboradores o treinamento não é bem feito, deixando-o confuso na realização de suas atividades. Utilizando como referencial o software PersonalBrain., como método de visualização efetivo de tal cenário, a figura 2 apresenta de modo direto o mapeamento das práticas de Gestão do Conhecimento no âmbito organizacional, salientando as inter-relações entre os departamentos e os colaboradores.



Figura 2: PersonalBrain aplicado a Gestão do Conhecimento



Fonte: Software PersonalBrain

Visualiza-se que há separações distintas entre os segmentos organizacionais e que há poucos canais de compartilhamento de informações. Apesar de haver o estímulo efetivo de tal prática, é importante saber como conduzir esse processo de compartilhamento de dados e informações, realizar treinamentos eficazes, não impor barreiras que neutralizem a disseminação do conhecimento. A geração e compartilhamento do conhecimento devem ser visualizados como uma alternativa estratégica de ampliação de mercado, desenvolvimento de novos produtos/serviços e melhoria contínua do desempenho organizacional.

Sob a perspectiva da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva, o nível estratégico concentra-se em estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe a empresa. A inteligência competitiva é aplicada a partir deste fundamento coletando dados externos que sejam relevantes para tomadas de decisão. As principais metodologias utilizadas pela empresa coletar as informações externas são:



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

- Pesquisas de Mercado: identificando as necessidades dos clientes, uma pesquisa de mercado pode dizer claramente se as empresas estão no caminho certo, indo de encontro às necessidades e expectativas dos seus clientes.
- Feiras de Tecnologia: recolhendo informações importantes sobre as tendências de mercado.
- Troca de Informações entre empresas do mesmo ramo (Visitas técnicas): viabilizando as necessidades das empresas de trocar recursos e informações obtendo condições de competir no mercado globalizado.

A partir da coleta de tais dados, cabe aos gestores avaliar quais os pontos principais a serem focados com a finalidade de promover crescimento e melhorias no contexto empresarial. No caso em questão os principais fatores externos que efetivamente influenciam o ambiente de negócio da empresa são: concorrentes, clientes e fornecedores, os quais estão respectivamente apresentados na tabela abaixo.

Tabela 2: Aspectos externos influentes no ambiente de negócio da empresa.

Concorrentes	Clientes	Fornecedores
Positivo	Atacadão dos Eletros	Jetway
CCE	Cecomil Comercio e Serviços	Biostar
Megaware	Governo do Estado de Pernambuco	EA
Semp Toshiba	Ferreira e Costa e Cia Ltda.	CZC
AOC	Ricardo Eletro	Peakson
Qbex	Armazém Paraiba	Winsis
-	-	K-mex
-	-	Samsung
-	-	Seagate

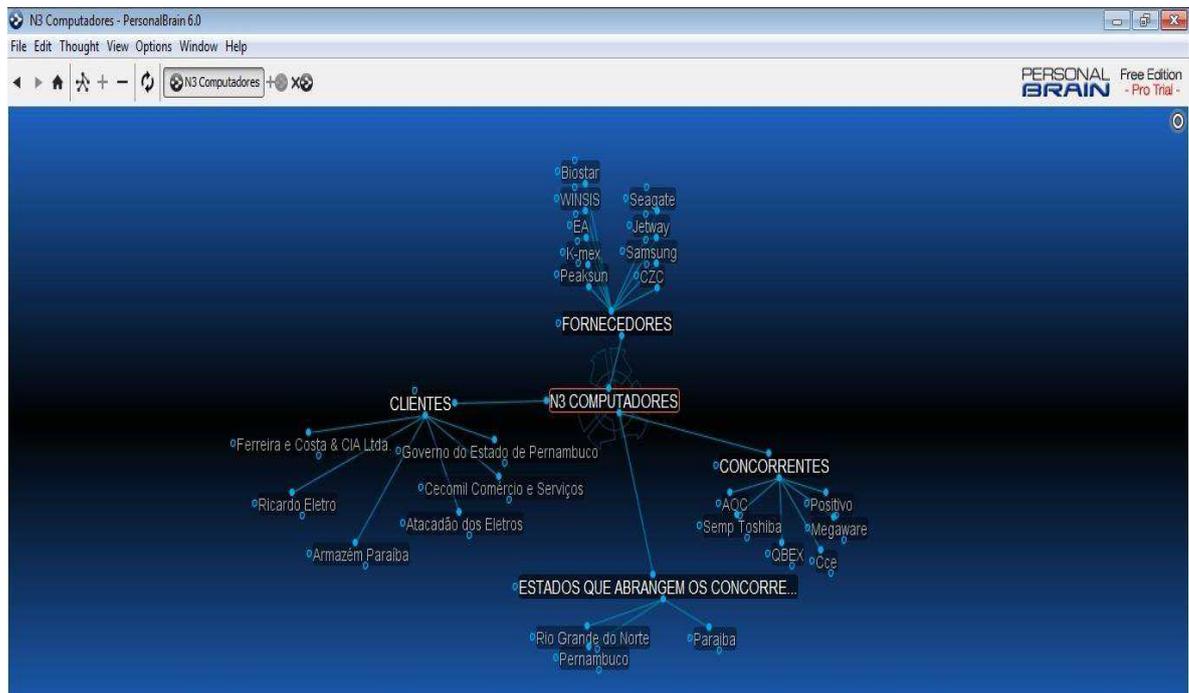
Fonte: Elaborados pelas autoras (2013).

A interação desses fatores influencia diretamente na organização, considerando que determinado cliente pode ser o que detém a maior compra da parte da produção, ou determinado fornecedor pode oferecer um melhor produto que outro. Ainda, se um cliente deseja um produto personalizado, não deve ser levado só em consideração se o concorrente



está fabricando ou não, mas deve ser analisada a capacidade da empresa de fazê-lo, e o preço que o cliente pode pagar. A partir dessas considerações percebe-se a interdependência entre esses fatores e sua importância para a organização. Além disso, a utilização do software PersonalBrain possibilitou o eventual mapeamento e armazenamento das informações externas da empresa, como mostrado na figura abaixo:

Figura 3: O PersonalBrain aplicado a Inteligência Competitiva



Fonte: Software PersonalBrain

A empresa detém uma metodologia de inteligência competitiva bastante específica, e baseia sua atuação de acordo com tais definições. Mantém um processo de compartilhamento de informações e identificação das necessidades de seus clientes, e estabelece parcerias reais com seus fornecedores, de modo que tal relação favorece a execução eficiente dos processos produtivos, que possibilitam a efetivação de produtos e serviços adequados aos seus consumidores, beneficiando toda a cadeia produtiva e de suprimentos a qual a empresa faz parte.

### 5. Considerações finais

A partir da informação de que muitas empresas fazem uso de forma inconsciente destes processos e tecnologias de informação, e ainda sabendo-se que, no Brasil, empresas de médio porte apresentam técnicas de gestão do conhecimento e inteligência competitiva em processos embrionários, os resultados mostram que a empresa analisada efetivamente busca fazer uso de



forma coerente e planejada da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva, embora com algumas deficiências de operacionalização. Percebe-se ainda que a empresa vem trabalhando em prol da implantação de tais premissas, tendo em vista seu considerável desempenho no setor, admitindo características de uma organização inovadora e competitiva. Um ponto crucial no processo de uso efetivo da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva na empresa concentra-se nas análises externas que devem ser realizadas de modo eficiente e abrangente. Em contrapartida, há um descuido dos fatores que se referem ao ambiente interno, evidenciando falhas no processo de compartilhamento de informações e treinamento dos colaboradores. Um equilíbrio adequado entre aspectos internos e externos, proporciona maior segurança no processo de tomada de decisões.

A organização possui o processo de gestão do conhecimento aplicado conscientemente, porém não é totalmente executado, enquanto o processo de inteligência competitiva é bem executado na empresa. Portanto, sugere-se aos seus gestores um contínuo aprimoramento destes processos e uma maior atenção às informações internas e seus compartilhamentos, bem como a melhor instrução de seus funcionários.

### **Referências**

CRUZ, T.. Gerência do Conhecimento. São Paulo: Cobra, 2002.

BARBOSA, Gilka R. e SICSÚ, Abraham B., Sistemas de informação e as empresas de pequeno porte, XXII ENEGEP, Curitiba, out. 2002.

BUENO, Giovatan de Souza, BENEVIDES, Marcus Vinicius de Sá e, et al. Gestão estratégica do conhecimento, Revista da FAE, Curitiba, v.7, n.1, p. 99-102. Jan/junho 2004.

LAUDON, K. C. Sistemas de Informação gerenciais: administrando a empresa digital. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K.. Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NATSUI, Érica. Inteligência Competitiva, São Paulo: 2002.

Cartilha sobre Gestão do Conhecimento. Editoração Eletrônica DigitalSK, Brasília, 2010 <[http://www.sebrae.com.br/uf/piaui/cartilha\\_gestao\\_de\\_conhecimento.pdf](http://www.sebrae.com.br/uf/piaui/cartilha_gestao_de_conhecimento.pdf)> acesso em: 11 out. 2013.

Sistemas de Informação. Disponível em: <[http://www.oficinadanet.com.br/artigo/738/tipos\\_de\\_sistemas\\_de\\_informacao\\_na\\_empresa](http://www.oficinadanet.com.br/artigo/738/tipos_de_sistemas_de_informacao_na_empresa)> acesso em: 15 out. 2013.