

# A relação da tomada de decisão com a inteligência competitiva e com a gestão do conhecimento, na produção acadêmica a partir do ano 2000

*The relation between the decision-making processes from the points of view of competitive intelligence and knowledge management in the academic production after the year 2000*

**Heloiza Izumi Hirano**

FEA - Universidade de São Paulo, Brasil  
[helohirano@usp.br](mailto:helohirano@usp.br)

**Francisco Carlos Paletta**

ECA - Universidade de São Paulo, Brasil  
[fcpaletta@usp.br](mailto:fcpaletta@usp.br)

**Pedro Luiz Côrtes**

ECA - Universidade de São Paulo, Brasil  
[plcortez@usp.br](mailto:plcortez@usp.br)

## Resumo

A Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento apresentam, em suas abordagens estratégicas, fatores conceituais em comum, entre os quais, o da tomada de decisão, mencionada como justificativa e finalidade da aplicação de ambas as práticas. Este estudo busca identificar, a partir de um conjunto de artigos publicados após o ano 2000, quais os principais pontos de intersecção entre a tomada de decisão com relação à Inteligência Competitiva e à Gestão do Conhecimento, aprofundando o entendimento de sua utilização nas questões teóricas e aplicações práticas.

**Palavras-chave:** Tomada de Decisão; Inteligência Competitiva, Gestão do Conhecimento. Informação Estratégica.

## Abstract

*Competitive Intelligence and Knowledge Management both have some common conceptual factors in their strategic approaches – one such factor is decision-making, taken as a justification as well as finality for the application of both practices. This study aims to highlight, in a collection of articles published after year 2000, the main intersections between the processes of decision-making from the points of view of Competitive Intelligence and of Knowledge Management, thus deepening the understanding of their use in theoretical questions and practical applications.*

**Keywords:** Decision-making; Competitive Intelligence; Knowledge Management. Strategic Information.

## 1. Introdução

Tanto a Inteligência Competitiva quanto a Gestão do Conhecimento têm sido estudadas como práticas positivas no fortalecimento das empresas, considerando mercados competitivos e recursos heterogêneos. Ghannay & Mamlouk (2012) propõem que a existência de sinergias entre ações de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento pode trazer vantagens competitivas a uma empresa, influenciando as ações de seus tomadores de decisão ao identificar riscos e oportunidades, reconhecendo expertises internas e conectando pessoas, e fomentando a inovação.

Também de forma independente entre si, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento têm sido mencionadas como práticas importantes para os processos de tomada de decisão nas empresas. Por um lado, os tomadores de decisão necessitam, para lidar com a incerteza gerada por ambientes instáveis, de informação selecionada, interpretada e adequada (Xu, Kaye & Duan, 2003), produto de Inteligência Competitiva. Por outro lado, o entendimento compartilhado é essencial para o processamento da informação na tomada de decisão, tanto em termos de quão rapidamente uma nova informação é entendida e incorporada aos modelos cognitivos existentes, quanto em termos da validação desses modelos. Ou seja, a informação nova se conecta ao conhecimento existente dos tomadores de decisão, de forma coletiva (Jansen, Curseu, Vermeulen, Geurts & Gibcus, 2013), num processo facilitado pela Gestão do Conhecimento.

O objetivo deste estudo é aumentar o entendimento de como tem sido relacionado o conceito de Tomada de Decisão aos conceitos de Inteligência Competitiva e de Gestão do Conhecimento, na literatura acadêmica mais recente – posterior ao ano 2.000.

## 2. Fundamentação teórica

Os conceitos de Tomada de Decisão, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, apresentam ampla abrangência de utilização. A seguir são descritas as principais abordagens às quais se refere este estudo, em cada uma dessas áreas.

### 2.1. Tomada de Decisão

A tomada de decisão envolve um processo, resultado da evolução das seguintes etapas: definição do problema, identificação de critérios, ponderação dos critérios, geração de alternativas, classificação de cada alternativa conforme cada critério, e identificação da solução ideal (Bazerman, 2014). Tal processo, inicialmente analisado como parte da estrutura cognitiva individual, foi posteriormente desenvolvido para aplicação em organizações, em situações de maior complexidade e incerteza, e com a criação e utilização posterior de ferramentas e modelos de apoio, sobre plataformas estatísticas e computacionais.

Já em 1976, Mintzberg, Raisinghani, & Theoret definiam a tomada de decisão como um comprometimento específico de recursos a uma ação, e o processo de decisão, como um conjunto de ações e fatores dinâmicos que se inicia com a identificação de um estímulo à ação. Atualmente, conforme descrevem Sousa, Porto, Marcantonio, Takenouchi & Yu (2015), esse estímulo inicial, nas empresas, não se restringe ao reconhecimento de um problema, incluindo também a identificação de uma oportunidade, sendo que a formulação desse problema ou oportunidade guia as decisões, ao

estabelecer objetivos a serem alcançados, e, portanto, quais alternativas serão consideradas na decisão.

Outro importante fator na tomada de decisão, que permeia todo o processo, é a informação disponível, seja sobre o problema ou oportunidade identificados, sobre as alternativas existentes, e sobre as possíveis consequências de cada alternativa. Conforme Baer, Dirks & Nickerson (2013), tomadas de decisão estratégicas têm como um dos desafios as equipes que participam do processo, formadas por indivíduos de racionalidade limitada, com interesses próprios, e que contam com níveis heterogêneos de informação, conhecimento e motivação.

## **2.2. Inteligência Competitiva**

Petrisor & Strain (2013) adotam a definição da SCIP – Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva, para Inteligência Competitiva (IC), como um método de coleta, análise e disseminação de informações referentes ao entorno competitivo, suas oportunidades, vulnerabilidades e intenções, realizado de forma ética. Alertam para a finalidade do uso efetivo da IC para a tomada de decisão, sem a qual a mesma não teria sentido, e para sua abrangência, não restrita aos concorrentes em si, porém, alcançando todo o ambiente competitivo: clientes, fornecedores, tecnologias, Governo, e suas inter-relações.

Inteligência Competitiva é também definida como o processo de monitoramento da concorrência e do ambiente, capturando dimensões essenciais de atividade, organizando-as e apresentando as informações de forma que apoiem os tomadores de decisão na detecção e resposta às mudanças ambientais. Para monitorar mercados dinâmicos, porém, é necessária informação referente a ambiente, tempo e local específicos. Coletar tal informação não é suficiente, a mesma deve ser organizada e analisada, e apresentada a alguém que lhe dê valor. Mais ainda, quando a Inteligência Competitiva for constituída por um processo regular na empresa, será considerada mais confiável e sistemática, e resultará assim em melhores decisões (Sauter & Free, 2005).

O processo de IC inclui etapas de planejamento, coleta, análise e disseminação da informação. Para que tal processo transforme informação em conhecimento, é necessária a mobilização de capacidades de interpretação e *sensemaking*, para que ocorra um aprendizado. Dessa forma, os dados iniciais são enriquecidos pelo ciclo da informação, transformando informação em inteligência útil para a tomada de decisões, num processo contínuo. Assim, fortalece a criação do conhecimento como fonte de vantagens competitivas (Oubrich, 2011).

## **2.3. Gestão do Conhecimento**

A Gestão do Conhecimento toma como base o conhecimento em duas manifestações: o conhecimento explícito, expresso concretamente e compartilhado formal e sistematicamente, e o conhecimento tácito, subjetivo, originado nas experiências do indivíduo, e, portanto, de difícil comunicação e compartilhamento (Nonaka e Takeuchi, 2008).

Considerando que o conhecimento é um recurso importante para as empresas, várias definições e implicações para o estudo da Gestão do Conhecimento foram desenvolvidas. Alavi & Leidner (2001) a consideram parte de um modelo de Conhecimento Organizacional, como ferramenta que apoia a

transferência do conhecimento entre indivíduos num grupo ou empresa. Por exemplo, um indivíduo conecta-se aos processos do grupo quando compartilha seu conhecimento, seja informalmente a outros indivíduos do grupo, o por meio de um mecanismo centralizado de armazenamento do conhecimento. Esse conhecimento compartilhado e armazenado pode ser acessado pelos tomadores de decisão quando necessário, tornando-se parte da memória do grupo, ao mesmo tempo em que os indivíduos envolvidos aprendem a partir do conhecimento armazenado, sendo seu aprendizado incorporado ao seu conhecimento tácito.

Esses mesmos autores apresentam um resumo das diversas abordagens do conhecimento, reproduzido na tabela 1. Essas abordagens indicam a abrangência ampla da Gestão do Conhecimento (GC), assim como suas aplicações em diversos níveis da gestão das empresas.

**Tabela 1 – Abordagens do Conhecimento e suas Implicações**

Abordagens		Implicações à GC
Conhecimento comparado a dados e informação	Dados são fatos, números não processados. Informação são dados processados / interpretados. Conhecimento é informação personalizada.	GC tem foco na exposição de indivíduos à informação útil e na facilitação da assimilação da informação.
State of mind	Conhecimento é o estado de conhecer e entender.	GC envolve melhorar o aprendizado individual e entender o provisionamento da informação.
Objeto	Conhecimento é um objeto a ser armazenado e manipulado.	GC prioriza a construção e a gestão de estoques de conhecimento.
Processo	Conhecimento é um processo de <i>expertise</i> aplicada.	GC tem foco no fluxo do conhecimento e no processo de criar, compartilhar e distribuir conhecimento.
Acesso à informação	Conhecimento é condição para acessar informação.	GC tem foco em organizar o acesso e a recuperação de conteúdo.
Capability	Conhecimento é o potencial para influenciar ações.	GC abrange a construção de <i>core competences</i> e o entendimento de <i>know-how</i> estratégico.

Fonte: Alavi & Leidner, 2001, pg 111 – traduzido pela autora

### 3. Abordagem metodológica

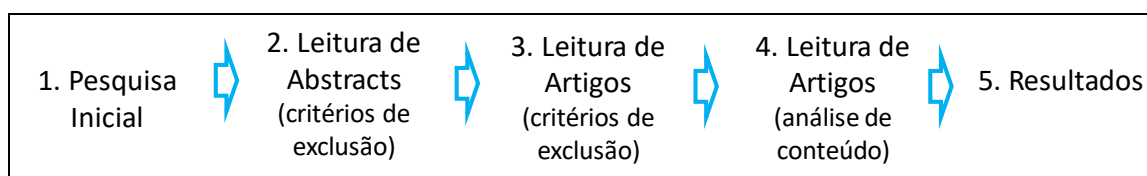
Para o estudo proposto, foi adotado o método de revisão sistemática da literatura. A revisão sistemática da literatura inclui a identificação correta da questão a ser analisada, a estruturação de um protocolo detalhado, com critérios de inclusão e exclusão explícitos, além de critérios para avaliar a qualidade dos estudos envolvidos, com objetividade e transparência. Além disso, esses estudos não necessariamente precisam integrar dados estatísticos, sendo que o conceito de revisão sistemática pode incluir também estudos qualitativos. (Petticrew & Roberts, 2006)

A vantagem da revisão sistemática é que provê informações sobre os efeitos de um fenômeno considerando uma ampla gama de cenários e métodos. Caso obtenha resultados consistentes, a

revisão sistemática apresentará evidências de que o fenômeno é robusto e transferível. No caso de resultados inconsistentes, ainda será possível analisar variações alternativas das fontes. (Kitchenham, 2004).

Para apoiar a descrição metodológica, além de possibilitar ampliações / replicações deste estudo, é descrito a seguir o processo realizado, representado na figura 1.

**Figura 1 – Processo de Revisão Sistemática da Literatura utilizado**



A pesquisa bibliográfica inicial foi realizada na base de dados Scopus, base ampla que contém atualmente mais de 20.500 títulos de mais de 5.000 editoras internacionais. As buscas foram delimitadas nos tipos de documentos “Artigos”, publicados em “Journals” na área de “Business and Management”, publicados a partir do ano 2.000. Foram realizadas buscas de combinações entre as expressões analisadas, conforme a tabela 2.

**Tabela 2 – Processo de Revisão Sistemática da Literatura**

Pesquisa Inicial - Combinações	
Busca	Qt. Artigos
"decision analysis" or "decision process" or "strategic decision" AND "market information" or "competitive intelligence" AND "KM" or "knowledge management"	1
"decision analysis" or "decision process" or "strategic decision" AND "market information" or "competitive intelligence"	23
"decision analysis" or "decision process" or "strategic decision" AND "KM" or "knowledge management"	77
	<b>101</b>

Apenas um caso de duplicidade foi identificado entre os 101 artigos resultantes. Em seguida, todos os 100 abstracts foram lidos, excluindo-se os artigos que claramente não apresentavam os conceitos analisados de forma relacionada. Ou seja, os artigos excluídos nessa fase somente tratam de um dos conceitos abordados, tendo sido apreendidos na busca automática da base de dados por utilizar a outra expressão relacionada de forma apenas contextual e passageira. Como resultado, se obteve um conjunto de 45 artigos restantes, os quais foram consultados em seus textos integrais.

Como resultado da leitura desses 45 artigos, foram excluídos 27 deles, tendo os seguintes motivos: 12 artigos não tratam sobre Decisão, utilizando o termo apenas superficialmente ou como expressão para contextualizar outro assunto abordado; 11 artigos não tratam de Gestão do Conhecimento, ainda que tratem sobre Decisão, utilizando o termo apenas como expressão para contextualizar outro assunto abordado; e 4 artigos não tratam de Inteligência Competitiva, ainda que tratem sobre Decisão, utilizando o termo apenas como expressão para contextualizar outro assunto abordado.

Assim, foram analisados, em segunda leitura, 18 artigos que efetivamente relacionam Decisão a Inteligência Competitiva ou a Gestão do Conhecimento, listados na tabela 3.

**Tabela 3 – Lista de Artigos analisados**

ID	Autores	Ano	Título	Revista
1	Boikanyo, D.H., Lotriet, R., Buys, P.W.	2016	Investigating the use of business, competitive and marketing intelligence as management tools in the mining industry	Problems and Perspectives in Management
2	Placer-Maruri, E., Pérez-González, D., Soto-Acosta	2016	Efectos de la utilización de la Inteligencia Competitiva en Pymes industriales	Intangible Capital
3	Salles, M.	2006	Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence	Production Planning and Control
4	Mcneilly, M.	2002	Gathering information for strategic decisions, routinely	Strategy & Leadership
5	Lackman, C., Saban, K., Lanasa, J.	2000	The contribution of market intelligence to tactical and strategic business decisions	Marketing Intelligence & Planning
6	Nikoloski, T., Udovč, A., Pavlovič, M., Rajkovič, U.	2018	Multi-criteria assessment model for farm reorientation	Journal of Decision Systems
7	Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., Jakubavičius,	2018	Knowledge management process model	Entrepreneurship and Sustainability Issues
8	Intezari, A., Gressel, S.	2017	Information and reformation in KM systems: big data and strategic decision-making	Journal of Knowledge Management
9	Alkhouraji, A., Liu, S., Oderanti, F.O., Annansingh, F	2014	Knowledge network modelling to support decision-making for strategic intervention in IT project-oriented change management	Journal of Decision Systems
10	Pellissier, R., Kruger, J.-P.	2011	A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa	European Business Review
11	Jafari, M., Akhavan, P., Hesamamiri, R., Bourouni,	2011	A new management approach to knowledge-creating strategic decision-making in organisations	International Journal of Management and Enterprise Development
12	Zardini, A., Mola, L., Vom Brocke, J., Rossignoli, C.	2010	The role of ECM and its contribution in decision-making processes	Journal of Decision Systems
13	Levy, M., Pliskin, N., Ravid, G.	2010	Studying decision processes via a knowledge management lens: The Columbia space shuttle case	Decision Support Systems
14	Hallin, C.A., Øgaard, T., Marnburg, E.	2009	Exploring qualitative differences in knowledge sources: A study of hierarchical effects of judgmental confidence and accuracy performance	International Journal of Knowledge Management
15	Zeleny, M.	2008	The KM-MCDM interface in decision design: tradeoffs-free conflict dissolution	International Journal of Applied Decision Sciences
16	Wadhwa, S., Saxena, A., Bibhushan	2006	Flexible supply chains: A context for decision knowledge sharing and decision delays	Global Journal of Flexible Systems Management
17	Delibašić, B., Suknović, M.	2006	Loan granting knowledge system	Journal of Decision Systems
18	Hasan, H., Gould, E.	2001	Support for the sense-making activity of managers	Decision Support Systems

Observa-se que a maioria dos artigos não tem, como finalidade em si, analisar relações entre Decisão e Inteligência Competitiva, ou Decisão e Gestão do Conhecimento, porém utilizam-se dessas relações em sua argumentação, construção teórica ou análise empírica, envolvendo os mais diversos temas. De todas as formas, esse conjunto de artigos sustenta algumas relações entre esses componentes, analisadas em maior detalhamento, a seguir.

## **4. Análise de resultados**

A seguir é desenvolvida a análise do conteúdo apreendido dos 18 artigos que apresentam relação entre Tomada de Decisão e Inteligência Competitiva e entre Tomada de Decisão e Gestão do Conhecimento. Neste capítulo, somente são utilizados como referência esses artigos, selecionam-se a utilização dos conceitos analisados, mesmo que originalmente em diferentes contextos, de forma a preservar seu significado, em composição por similaridade e complementariedade de abordagens.

### **4.1. Tomada de Decisão e Inteligência Competitiva**

A relação entre a Tomada de Decisão e a Inteligência Competitiva aparece em 5 dos artigos analisados, e é abordada de forma natural e direta. A Inteligência Competitiva é considerada fator importante para a qualidade das decisões, assim como parte integrante do processo de tomada de decisões. Grande parte das empresas coleta informações de forma sistêmica para apoiar a tomada de decisões e utiliza a Inteligência Competitiva no processo de tomada de decisão, com a finalidade de melhorar as capacidades de a empresa tomar decisões, assim como impactar positivamente o desempenho organizacional (Boikanyo, Lotriet, & Buys, 2016).

O próprio processo decisório pode ser resumido como: obtenção da informação correta, tomada da melhor decisão, e implementação dessa decisão (Mcneilly, 2002). A Inteligência Competitiva adiciona valor à tomada de decisão estratégica, quando possibilita que a informação de Mercado seja traduzida em visão sobre o consumidor e sobre os concorrentes, impactando os resultados financeiros da empresa por meio das decisões efetuadas (Lackman, Saban & Lanasa, 2000).

Ainda mais, apoiar a tomada de decisões é considerada a finalidade principal da Inteligência Competitiva, como processo sistemático que detecta e analisa as informações do ambiente que podem afetar a empresa e as coloca à disposição dos executivos, com a finalidade de apoiar, e melhorar, sua tomada de decisões (Placer-Maruri, Pérez-González & Soto-Acosta, 2016).

Por outro lado, o processo de decisão na empresa é apresentado como um dos fatores que determinam quais as necessidades de informação para a construção da Inteligência Competitiva em cada empresa. Os executivos definem as necessidades de Inteligência Competitiva conforme três dimensões: seu nível de controle sobre determinado evento, o estágio em que se encontram, no processo de tomada de decisão, e os componentes ambientais envolvidos. Ou seja, ao localizar o tomador de decisão em seu papel organizacional, e entender as condições em que utilizará as informações, o escopo específico de Inteligência Competitiva será definido (Salles, 2006).

### **4.2. Tomada de Decisão e Gestão do Conhecimento**

A análise das relações entre a Tomada de Decisão e a Gestão do Conhecimento, apresentada em 12 dos artigos citados, permite algumas reflexões mais aprofundadas, em comparação à Inteligência Competitiva. Da mesma forma que a Inteligência Competitiva, a Gestão do Conhecimento é considerada importante para o processo de tomada de decisão, porém, sob diversas perspectivas.

A base do conhecimento é construída por atividades como aquisição, organização, criação e compartilhamento do conhecimento, com a finalidade de servir a tomadores de decisão e demais

stakeholders no momento da tomada de decisão. Assim, os processos de Gestão do Conhecimento e de tomada de decisão são interdependentes e consistem em atividades complementares entre si (Levy, Pliskin & Ravid, 2010).

A Gestão do Conhecimento também permite fazer previsões, associações causais e, a partir daí tomar decisões sobre o direcionamento futuro. Os processos corporativos podem beneficiar-se de estratégias de compartilhamento de conhecimento para tomada de decisões efetivas (Wadhwa, Saxena & Bibhushan, 2006).

#### **4.2.1. Modelos de Gestão do Conhecimento para Tomada de Decisão**

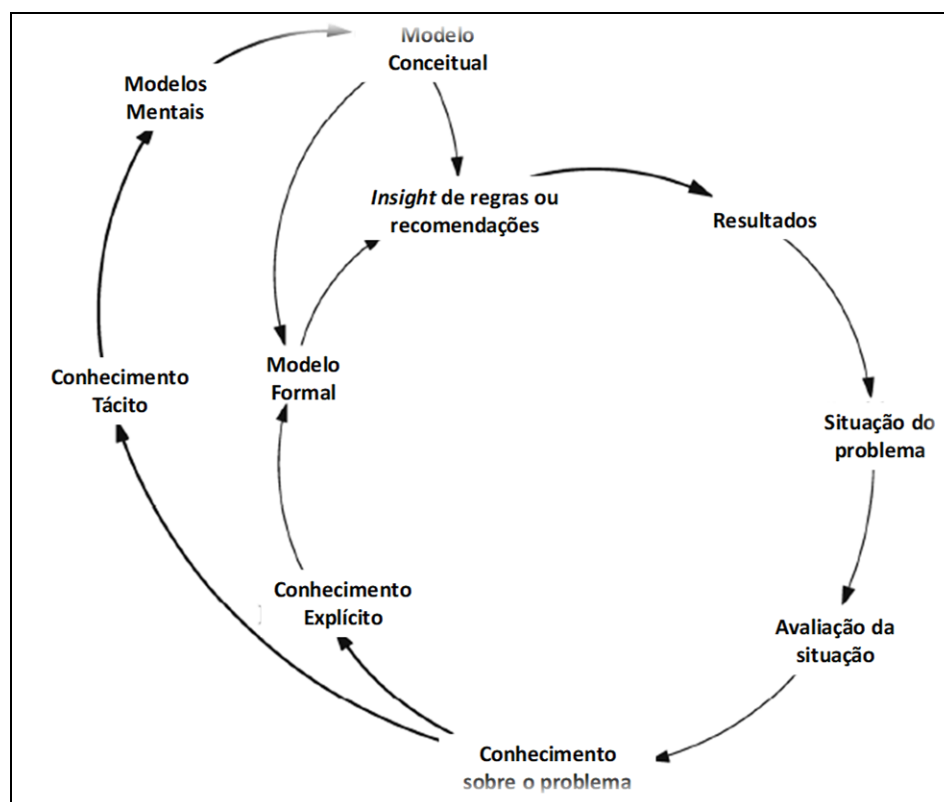
O mapeamento do conhecimento, em um modelo, possibilita que o conhecimento humano seja implementado de forma transparente, na forma de dados. Como o conhecimento para tomada de decisão é composto, por exemplo, por dados, resultados de pesquisas e opiniões de experts pertencentes às equipes envolvidas, seu mapeamento e validação frente a uma metodologia de critérios múltiplos pode reduzir eventuais erros nas tomadas de decisão (Nikoloski, Udovč, Pavlovič & Rajkovič, 2018).

Um modelo pode considerar elementos como o tipo de mensagem / conteúdo transferido entre indivíduos, os indivíduos que são alvo de determinadas mensagens, e as ferramentas e processos que dão suporte à Gestão do Conhecimento. As redes de conhecimento mapeadas permitem mobilizar conhecimento específico em processos de tomadas de decisão, provendo rastreabilidade e a conexão de conhecimento processual a lições aprendidas, conforme a informação de resultados de decisões efetuadas (Alkhuraiji, Liu, Oderanti, Annansingh & Pan, 2014).

Um exemplo é a criação de um “modelo de decisão baseado em Gestão do Conhecimento”, para problemas estratégicos em ambientes que demanda decisões dinâmicas. Como os tomadores de decisão de altos níveis de direção baseados, muitas vezes, em seu conhecimento tácito e em seus modelos mentais, poderiam melhorar suas decisões ao, conscientemente, considerarem a criação de conhecimento conectada conceitualmente ao processo de tomada de decisão (Jafari, Akhavan, Hesamamiri & Bourouni, 2011). É considerado um diagrama de influências de fatores complementares entre a criação do conhecimento e a tomada de decisão estratégica, representada na figura 2:



**Figura 2 – Diagrama de influência de fatores complementares entre a criação do conhecimento e a tomada de decisão estratégica**



Fonte: Jafari et al, 2011, pg 304 – traduzido pela autora

Considerando ainda a complexidade trazida ao processo de tomada de decisão pela utilização de *big data*, é reforçado o argumento de que sistemas de Gestão do Conhecimento podem incorporar análises avançadas em seus modelos, capazes de contabilizar diversas combinações de alternativas possíveis com base em extensas bases de dados. Esses modelos são válidos, principalmente, para apoiar decisões estruturadas, baseadas em dados estruturados, nas quais modelos matemáticos podem representar relacionamentos entre distintas variáveis (Intezari & Gressel, 2017).

#### **4.2.2. Utilização de Ferramentas Específicas com Impacto na Gestão do Conhecimento e na Tomada De Decisões**

Um exemplo de utilização de ferramentas para gestão da informação e do conhecimento, com impacto sobre as tomadas de decisões nas empresas, é a utilização de plataformas de Enterprise Content Management (ECM), ou Gestão de Conteúdo Corporativo. Conteúdo esse formado por informações e conhecimento corporativos, que somente terão valor quando for possível sua utilização efetiva no processo de decisão. Nesse caso, plataformas de ECM ajudam a melhorar os processos de tomadas de decisão, na medida em que ativam um processo racional e de compartilhamento de conhecimento explícito na empresa (Zardini, Mola, Vom Brocke, & Rossignoli, 2010).

Outro exemplo é a proposta de fusão entre ferramentas de tomadas de decisão baseadas em múltiplos critérios – “Multiple Criteria Decision Making” (MCDM) – e de Gestão do Conhecimento num sistema

de suporte à tomada de decisão. Tal fusão baseia-se conceitualmente na afirmação de que a identificação de alternativas novas e proeminentes, que possam ser incorporadas ao processo de tomada de decisão, decorre de uma habilidade, conhecimento ou *expertise* (Zeleny, 2008).

Esse mesmo artigo alerta, porém, que é importante diferenciar, no processo, informação de conhecimento, para que o processo de tomada de decisão baseado em conhecimento não seja confundido com tecnologia de processamento de informações. Assim, enquanto a informação sempre consiste em *inputs*, o conhecimento se refere à coordenação de um processo de adição de valor e de transformação da informação, como o é, também, o processo de tomada de decisão (Zeleny, 2008).

Há ainda a proposta de utilização de um método de “raciocínio baseado em casos” – Case Based Reasoning (CBR) – para casos de tomada de decisão em empresas. Esse método propõe que casos sejam registrados em bases de conhecimento, sendo um de seus tipos as tabelas de decisão. O conhecimento específico referente às tomadas de decisão efetuadas é indexado de forma sistemática, sendo possível recuperá-lo para consulta em problemas similares. Deixando claro que o caso em si não constitui conhecimento, que na realidade é produzido durante um processo de validação, onde o nível de similaridade entre um caso passado e um novo problema pode ser racionalizado (Delibašić & Suknović, 2006).

#### **4.2.3. Aprendizado Organizacional, por meio da Gestão do Conhecimento, leva a Melhores Decisões**

Uma decisão estratégica de qualidade envolve a capacidade individual e organizacional de aprendizado, numa contínua reconfiguração do conhecimento da empresa, principalmente devido à incerteza e ambiguidade presentes junto ao tomador de decisão, em decisões críticas e urgentes (Intezari & Gressel, 2017).

Num contexto similar, questiona-se como os executivos podem utilizar o conhecimento dos empregados das empresas em seu processo de tomada de decisão. Considerando que, corporativamente, a geração de novos conhecimentos ocorre de forma natural e contínua, e que os executivos podem tomar decisões de forma mais efetiva ao utilizarem conhecimento advindo de diversos níveis, o processo do conhecimento ocorre informalmente e muitas vezes, intuitivamente. Esse processo intuitivo permite acessar um estoque de conhecimento tácito, originado dos empregados, valioso para o processo de decisão (Hallin, Øgaard & Marnburg, 2009).

De forma mais aprofundada, é sugerido que a ‘teoria de atividade cultural-histórica’ – cultural-historical activity theory (CHAT) – explica o relacionamento entre os processos de Gestão do Conhecimento organizacional e de tomada de decisão estratégica. Considerando que a Gestão do Conhecimento é, por natureza, coletiva, e que a tomada de decisão, especialmente em níveis estratégicos, implica fundamentalmente num processo individual, a CHAT incorpora dimensões tecnológicas e humanas no processo de *sensemaking* gerencial, unindo perspectivas individuais e organizacionais do conhecimento e da tomada de decisão. Apoiado por um sistema de Gestão do Conhecimento qualquer, visa assegurar que todos os executivos numa mesma área compartilhem uma mesma visão organizacional, atualizada e precisa (Hasan & Gold, 2001).

#### **4.2.4. Tomada de Decisão é Ferramenta para Estratégia de Gestão do Conhecimento**

Contrapondo-se à direção geral dos demais artigos analisados, em que a Gestão do Conhecimento é utilizada para fortalecer o processo de tomada de decisão, é apresentada a utilização da tomada de decisão estratégica como ferramenta para definição da estratégia de Gestão do Conhecimento nas empresas.

Neste caso, por estratégia de Gestão do Conhecimento entende-se a forma de gestão do potencial de conhecimento da empresa, analisando os pontos problemáticos do processo de gestão da Gestão do Conhecimento e buscando formas de eliminá-los. Assim, o processo de formação, seleção e gestão pertencente à tomada de decisão estratégica permitirá a escolha da estratégia de Gestão do Conhecimento adequada, e uma tomada de decisão falha poderá levar a uma gestão fraca dos recursos de conhecimento, tendo consequências negativas da performance da empresa (Alkhuraiji et al, 2014).

#### **4.3. Tomada de Decisão, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento**

Um único artigo (Pellissier & Kruger, 2011) congrega tanto Inteligência Competitiva quanto Gestão do Conhecimento, além de *Business Intelligence* (BI) como partes integrantes do capital intelectual referente ao processo de planejamento e de tomada de decisão, sob o conceito de Inteligência Estratégica.

Segundo Pellissier & Kruger (2011) a Inteligência Estratégica, ao fazer uma composição sinérgica de técnicas de Inteligência Competitiva, Gestão do Conhecimento e BI, permite às empresas incorporar, amplamente, informação e capital intelectual em um sistema único e gerenciável, que vai ao encontro das necessidades gerenciais para os processos de planejamento estratégico e tomada de decisão.

Ainda que, ao analisarem empiricamente o tema, os autores concluem que, mesmo em empresas que utilizem Inteligência Competitiva, Gestão do Conhecimento e BI, na prática não haja uma consolidação de ferramentas e métodos num único sistema, ainda assim propõem que, conceitualmente, a Inteligência Estratégica provê valor ao engajar os executivos no processo de desenvolvimento estratégico, ao apoiá-los no processo decisório, quantificando e qualificando escolhas estratégicas e articulando essas estratégias (Pellissier & Kruger, 2011).

### **5. Discussão e conclusões**

Pode-se observar que, entre os artigos analisados, há similaridades e pontos em comum na relação apresentada entre Inteligência Competitiva e tomada de decisão e entre Gestão do Conhecimento e tomada de decisão, porém, em diversos níveis de profundidade e de detalhamento.

A principal menção da tomada de decisão, tanto em relação à Inteligência Competitiva (Boikanyo et al, 2016; Mcneilly, 2002; Lackman et al 2000; Placer-Maruri et al, 2016), quanto em relação à Gestão do Conhecimento (Wadhwa et al, 2006; Nikoloski et al, 2018; Alkhuraiji et al, 2014; Intezari & Gressel, 2017) foi como finalidade e justificativa para a existência e o desenvolvimento de ambas.

Ao afirmar que as empresas interagem com seu ambiente, absorvendo informação e transformando-a em conhecimento, que por sua vez, combinado a suas experiências, valores e regras internas, resulta em ação, Davenport & Prusak (1998) exemplificam de forma sintética essa relação, de expectativa de resultados, a partir de uma ação baseada em informação e conhecimento, como elemento final da tomada de decisões.

A principal limitação deste estudo corresponde à extensão e diversidade alcançada pelos artigos analisados. Ainda que no processo de busca dos conceitos relacionados, em ampla base de artigos acadêmicos, o resultado inicial tenha sido de 101 artigos, desses, somente 18 realmente abordam essa relação de forma que possa ser entendida e mencionada nas análises realizadas. Porém, pode-se atentar para oportunidades, em estudos futuros, não somente de ampliação do universo analisado, tomando como base outras formas de busca, como também, de aprofundamento no tema, utilizando-se a pesquisa empírica.

---

## Referências Bibliográficas

---

- ALAVI, M. & LEIDNER, D.E. (2001) Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25 (1), 107-136.
- ALKHURAJI, A., LIU, S., ODERANTI, F.O., ANNANSINGH, F. & PAN, J. (2014) Knowledge network modelling to support decision-making for strategic intervention in IT project-oriented change management. *Journal of Decision Systems*, 23 (3), 285-302.
- BAER, M., DIRKS, K.T. & NICKERSON, J.A. (2013) Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal*, 34, 197-214.
- BAZERMAN, M.H. (2014) *Processo decisório*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- BOIKANYO, D.H., LOTRIET, R. & BUYS, P.W. (2016) Investigating the use of business, competitive and marketing intelligence as management tools in the mining industry. *Problems and Perspectives in Management*, 14 (2), 27-35.
- CHEUNG, M.T., GREENFIELD, P.F. & LIAO, Z. (2009) Selecting R&D projects for technology-based innovation: Knowledge management in the face of embarras de choix. *Journal of General Management*, 35 (2), 61-80.
- DAVENPORT, T., & PRUSAK, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business Press.
- DELIBAŠIĆ, B. & SUKNOVIĆ, M. (2006) Loan granting knowledge system. *Journal of Decision Systems*, 15 (2-3), 309-329.
- GHANNAY, J.C. & MAMLOUK, Z.B.A. (2012) Synergy between competitive intelligence and knowledge management – a key for competitive advantage. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2, 23-34.
- HALLIN, C.A., ØGAARD, T. & MARNBURG, E. (2009) Exploring qualitative differences in knowledge sources: A study of hierarchical effects of judgmental confidence and accuracy performance. *International Journal of Knowledge Management*, 5 (4), 1-25.
- HASAN, H. & GOULD, E. (2001) Support for the sense-making activity of managers. *Decision Support Systems*, 31, 71-86.
- INTEZARI, A. & GRESSEL, S. (2017) Information and reformation in KM systems: big data and strategic decision-making. *Journal of Knowledge Management*, 21 (1), 71-91.
- JAFARI, M., AKHAVAN, P., HESAMAMIRI, R. & BOUROUNI, A. (2011) A new management approach to knowledge-creating strategic decision-making in organisations. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 10 (4), 291-314.
- JANSEN, R.J.G, CURSEU, P.L., VERMEULEN, P.A.M., GEURTS, J.L.A. & GIBCUS, P. (2013) Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness. *International Small Business Journal*, 31 (2), 192-216.

- KITCHENHAM, B. (2004) Procedures for Performing Systematic Reviews. Keele University Technical Report TR/SE-0401. NICTA Technical Report) 40001 1T-1. ISSN 1353-7776.
- LACKMAN, C., SABAN, K. & LANASA, J. (2000) The contribution of market intelligence to tactical and strategic business decisions. *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (1), 6-9.
- LEVY, M., PLISKIN, N. & RAVID, G. (2010) Studying decision processes via a knowledge management lens: The Columbia space shuttle case. *Decision Support Systems*, 48, 559-567.
- LIU, H., CHAI, K.-H. & NEBUS, J.F. (2013) Balancing codification and personalization for knowledge reuse: A Markov decision process approach. *Journal of Knowledge Management*, 17 (5), 755-772.
- MCNEILLY, M. (2002) Gathering information for strategic decisions, routinely. *Strategy & Leadership*, 30 (5), 29-34.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. & THEORET, A. (1976). The Structure of "Un-structured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), 246-275.
- NIKOLOSKI, T., UDOVČ, A., PAVLOVIČ, M. & RAJKOVIČ, U. (2018) Multi-criteria assessment model for farm reorientation. *Journal of Decision Systems*, 27 (1), 79-87.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (2008) *Gestão do conhecimento*. São Paulo, Bookman.
- OUBRICH, M. (2011) Competitive Intelligence and Knowledge Creation – Outward insights from an empirical survey. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 1, 97-106.
- PELLISSIER, R. & KRUGER, J.-P. (2011) A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa - designed in order to leverage the potential of middle management. *European Business Review*, 23 (6), 609-631.
- PETRISO & STRAIN (2013) Approaches on the competitive intelligence. *The USV Annals of Economic and Public Administration*, 13 (1), 100-109.
- PETTICREW, M. & ROBERTS, H. (2006) *Systematic Reviews in the Social Sciences: a practical guide*. Blackwell, Malden, Massachusetts. ISBN 978-1-4051-2110-1.
- PLACER-MARURI, E., PÉREZ-GONZÁLEZ, D. & SOTO-ACOSTA, P. (2016) Efectos de la utilización de la Inteligencia Competitiva en Pymes industriales. *Intangible Capital*, 12 (4), 923-941.
- RAUDELĪŪNIENĒ, J., DAVIDAVIČIENĒ, V. & JAKUBAVIČIUS, A. (2018) Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5 (3), 542-554.
- SALLES, M. (2006) Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence. *Production Planning and Control*, 17 (3), 229-237.
- SAUTER V.L. & FREE, D. (2005) Competitive Intelligence Systems: Qualitative DSS for Strategic Decision Making. *Data Base for Advances in Information Systems*, 36 (2), 43-57.
- SOUSA, W.H., PORTO, M.C.G., MARCANTONIO, M.I.P., TAKENOUCI, P.I. & YU, A.S.O. (2015) Planning the Decision Making Process: A Multiple Case Study. *Engineering Management Research*, 4 (1), 82-96.

XU, X.M., KAYE, G.R. & DUAN, Y. (2003) UK executives' vision on business environment for information scanning: A cross industry study. *Information and Management*, 40, 381-389.

WADHWA, S., SAXENA, A. & BIBHUSHAN (2006) Flexible supply chains: A context for decision knowledge sharing and decision delays. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 7 (3-4), 25-39.

ZARDINI, A., MOLA, L., VOM BROCKE, J. & ROSSIGNOLI, C. (2010) The role of ECM and its contribution in decision-making processes. *Journal of Decision Systems*, 19 (4), 389-406.

ZELENY, M. (2008) The KM-MCDM interface in decision design: tradeoffs-free conflict dissolution. *International Journal of Applied Decision Sciences*, 1 (1), 3-23.