



**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES BASEADAS EM
PROJETOS: PROPOSIÇÃO DE UMA INTEGRAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS**

**COMPETITIVE INTELLIGENCE IN PROJECT-BASED ORGANIZATIONS:
PROPOSING AN INTEGRATION BETWEEN CONCEPTS**

Mayara dos Santos Silva

Universidade Potiguar, RN, Brasil

mayssilva28@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4541-6806>

Vera Lúcia Cruz

Universidade Federal da Paraíba, PB, Brasil

veralc22@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6258-3358>

Luíza Gabriela Barros de Oliveira Freire

Faculdade Internacional Signorelli, RJ, Brasil

luizagabrielab@live.com

<https://orcid.org/0000-0001-8914-5246>

Arthur Maurício Rodrigues Bezerra

Universidade Federal da Paraíba, PB, Brasil

arthurmauriciope89@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3532-0499>

Resumo

As Organizações Baseadas em Projetos (OBPs) referem-se a diversas formas organizacionais. Estas criam sistemas temporários para execução do seu trabalho, buscando reduzir a hierarquia e a burocracia nas organizações. Essas formas de organizações, assim como a maioria das empresas, precisam sobreviver a um mercado altamente competitivo e instável, fazendo com que sejam realizadas diversas transformações e adaptações a nível estratégico. Nesse contexto, surge a prática Inteligência Competitiva (IC) como modo de pensar e agir, através de um processo de coleta, análise e tratamento da informação. Diante dessa analogia, o presente estudo tem por objetivo evidenciar como a Inteligência Competitiva pode ser

utilizada pelas OBPs. Para tal, realizou-se uma revisão de literatura, a partir de pesquisas em artigos científicos, dissertações, teses entre outros, sobre as temáticas supracitadas. Concluiu-se que a Inteligência Competitiva através do seu constante monitoramento, atrelado à atualização de ações corretivas e oportunas, podem promover a vantagem competitiva das organizações baseadas em projetos no mercado. O estudo apresentou algumas limitações por não existir estudos empíricos, sob a ótica da administração, que aproximem os conceitos.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva; Organizações baseadas em projetos; Perspectiva e desafios.

Abstract

Project Based Organizations (PBOs) refer to several organizational forms. These create temporary systems for carrying out their work, seeking to reduce hierarchy and bureaucracy in organizations. These forms of organizations, like most companies, need to survive a highly competitive and unstable market, causing several transformations and adaptations to be carried out at a strategic level. In this context, the Competitive Intelligence (CI) practice emerges as a way of thinking and acting, through a process of collecting, analyzing and processing information. Given this analogy, this study aims to show how Competitive Intelligence can be used by OBPs. To this end, a literature review was carried out, based on research in scientific articles, dissertations, theses, among others, on the aforementioned themes. It was concluded that Competitive Intelligence through its constant monitoring, linked to the updating of corrective and opportune actions, can promote the competitive advantage of organizations based on projects in the market. The study had some limitations because there are no empirical studies, from the perspective of administration, that approximate the concepts.

Keywords: Competitive intelligence; Project-based organizations; Perspective and challenges.

1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios atualmente vivencia, constantemente, acontecimentos de previsibilidade reduzida que interferem negativamente na atividade organizacional. Cita-se, como exemplo, o ambiente de instabilidade econômica criado com o surgimento da Pandemia da Covid-19, além de diversas catástrofes naturais decorrentes das mudanças climáticas e

escassez de matérias primas, como ocorre com a quebra do fornecimento de cereais originários da Ucrânia por causa da guerra.

A busca por sobrevivência diante de mudanças tecnológicas, econômicas, sociais, e ambientais, faz com que, a cada transformação, cria-se a necessidade das empresas elaborarem um projeto Management (Sato, Hatakeyama & Dergint, 2004). Neste contexto, observa-se que as exigências do mercado requerem organizações diferenciadas, com a produção mais direcionada ao cliente, o que reclama uma maior sustentabilidade, que é traduzida em eficiência e eficácia (Santos & Pinto, 2021). Diante disso, a necessidade do gerenciamento de projetos é uma resposta às exigências impostas pelo ambiente empresarial (Anselmo, 2009). Ainda segundo o autor, este fenômeno ocorre porque os projetos representam instrumentos operacionais mais adequados na condução das atividades de negócios.

Isto posto, com as constantes mudanças se faz necessário, não apenas haver competência para gerenciar um projeto isoladamente, mas gerenciar um portfólio de projetos. O gerenciamento de vários projetos conjuntamente, deu origem à expressão “gestão por projetos” e gestão corporativa de projetos ou, em inglês, Enterprise Project Management (Sato *et al.*, 2004).

As Organizações Baseadas em Projetos (OBPs) são aquelas organizações em que suas operações são baseadas em projetos, seja sob perspectiva de obter suas receitas por realizar projetos para outras empresas ou por adotarem o gerenciamento por projetos em que coexistem projetos e operações rotineiras (Pmobok, 2017).

As OBPs emergem como uma opção ideal na estrutura organizacional, buscando enfrentar as propriedades emergentes das demandas temporárias e únicas, dentro de um mercado complexo (Sato *et al.*, 2004). Essa complexidade está relacionada à natureza em que trabalham, além disso, a variedade de projetos e de cultura das equipes tornam a cooperação entre as organizações um fator primordial para sua evolução (Almeida, 2019). O autor completa afirmando que, a estrutura de uma organização varia inevitavelmente pelo tipo de atividade que esta realiza, diferentes áreas implicam diferentes focos, processos e metodologias. Assim, a OBP é precisamente o ponto de transformação estratégico necessário para que as estratégias das organizações alcancem os resultados pretendidos para os negócios (Sato *et al.*, 2004).

Nessa perspectiva e com base na própria natureza dinâmica dos projetos a serem executados, faz com que a busca por atingir seus objetivos possa se alinhar aos conceitos e práticas da Inteligência Competitiva (IC). A inteligência competitiva é entendida como um

processo dinâmico, composto pela gestão da informação e pela gestão do conhecimento (Valentim *et al.*, 2003).

O conceito de IC surge como um modo de pensar e agir; um processo de coleta, análise e tratamento da informação, no âmbito de organizações baseadas em projetos, que deve ser parte integrante da estratégia organizacional (Costa *et al.*, 2016). Por isso, entende-se que a IC é uma ferramenta importante para a sobrevivência da organização, sendo capaz de a tornar mais competitiva, visto que promove um ambiente de aprendizagem contínuo e diretamente relacionado com a situação atual da organização, o que contribui para a melhoria da performance organizacional (Mutua & Ngugi, 2012).

Dessa forma, a presente pesquisa objetiva evidenciar como a Inteligência Competitiva pode ser utilizada pelas OBPs. Nessa perspectiva, o estudo busca justificar-se evidenciando que, além de instrumento operacional para a adaptação e evolução organizacional, o gerenciamento de projetos exerce importante papel estratégico, principalmente em empresas cujo negócio tem por base a comercialização de projetos (Anselmo, 2009).

Isto posto, observa-se que o processo de inteligência competitiva (IC) é de extrema importância para as organizações que necessitam ser competitivas frente ao mercado consumidor, quer seja regional, nacional ou internacional (Valentim *et al.*, 2003). Ademais, os modelos e a literatura sobre as especificidades do gerenciamento de projeto, nesse contexto são, entretanto, recentes e pouco extensos (Anselmo, 2009).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inteligência competitiva

A temática da inteligência nas organizações tem se destacado no campo das pesquisas e, ao mesmo tempo, vem colaborando para a construção do conceito de Inteligência Competitiva (Falsarella *et al.*, 2010). Nesse contexto, a inteligência no contexto organizacional é utilizada como um auxílio ao gestor no processo de tomada de decisão (Capuano *et.al.*, 2009). Para isso, a inteligência competitiva tende a antecipar os movimentos de concorrência, com o objetivo de preparar a organização para atuar de forma pensada e direcionada às tendências do mercado.

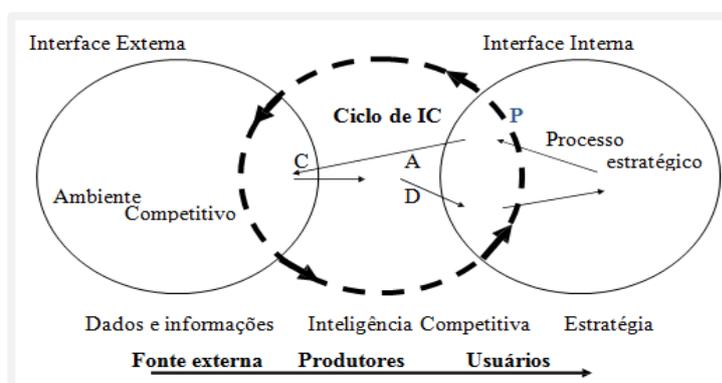
A coleta de informações é a parte fundamental dessa ferramenta, pois define o modo de agir das organizações ao transformá-los em inteligência (Gatsoris, 2012). Esta técnica nasce da busca por maior competitividade no mundo dos negócios, cujo modelo promove um melhor uso das informações geradas na organização e facilita a coleta, análise e transformação desta em conhecimento (Safa *et al.*, 2015).

Levet (2001) ressalta que a Inteligência Competitiva apresenta duas questões cruciais para o seu funcionamento. São elas: (a) cooperação, que corresponde à capacidade da *performance* empresarial de agir coletivamente de forma coordenada; e (b) produção de novos conhecimentos, que está relacionada com a técnica de produzir, interpretar e analisar o conhecimento de modo que se possa antecipar a mudança. Em síntese, o autor considera que a Inteligência Competitiva é um instrumento que toda organização precisa obter, pois ajuda na diminuição dos riscos e lhe proporciona mais chances de manter-se firme no mercado.

A prática da inteligência organizacional requer a efetividade de um processo ou ciclo de quatro fases, nomeadamente: (a) identificação das necessidades de inteligência dos responsáveis pelas decisões de toda organização; (b) extração de informações sobre acontecimentos relativos ao ambiente externo da organização em fontes impressas, eletrônicas e orais; (c) análise e síntese das informações; e (d) disseminação da inteligência como resultante entre os responsáveis pelas decisões (Oliveira & Melo, 2012).

A Figura 1 representa a visão sistêmica deste processo o que permite uma melhor compreensão do conceito e importância da Inteligência Competitiva na dinâmica organizacional:

Figura 1 - Perspectiva sistêmica do processo de Inteligência Competitiva.



Fonte: De "A etapa de planejamento no processo de inteligência competitiva: desafios e algumas reflexões" de P. H. Oliveira e S. C. O. Melo, 2012, *Revista Inteligência Competitiva*, 2, pp. 1-14.

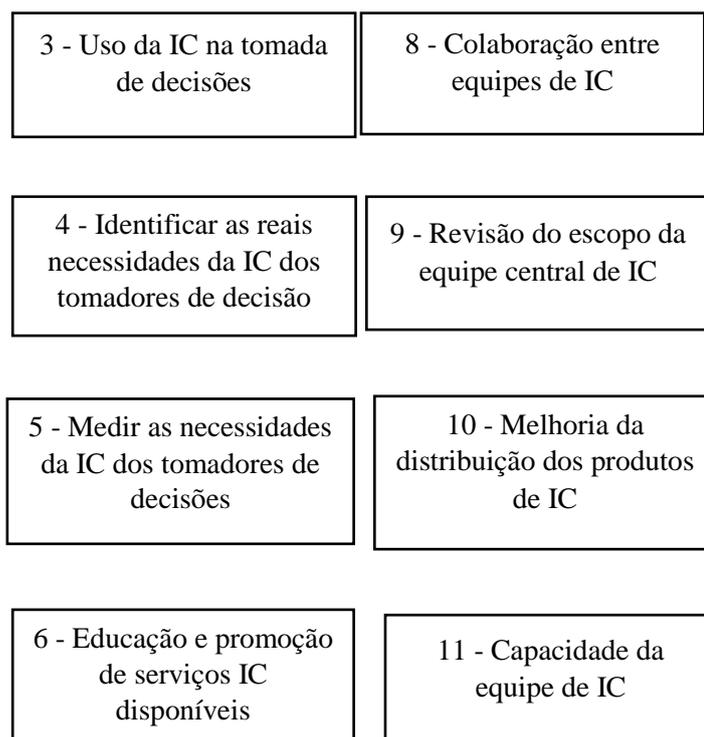
A imagem demonstra que a perspectiva sistêmica do processo de inteligência competitiva apresenta como ponto de partida os dados e as informações coletadas no ambiente externo. Este conteúdo servirá de suporte para o processo estratégico organizacional que, por meio da definição de oportunidades de mercado, identificação e tratamento de riscos, serão traçados os objetivos organizacionais.

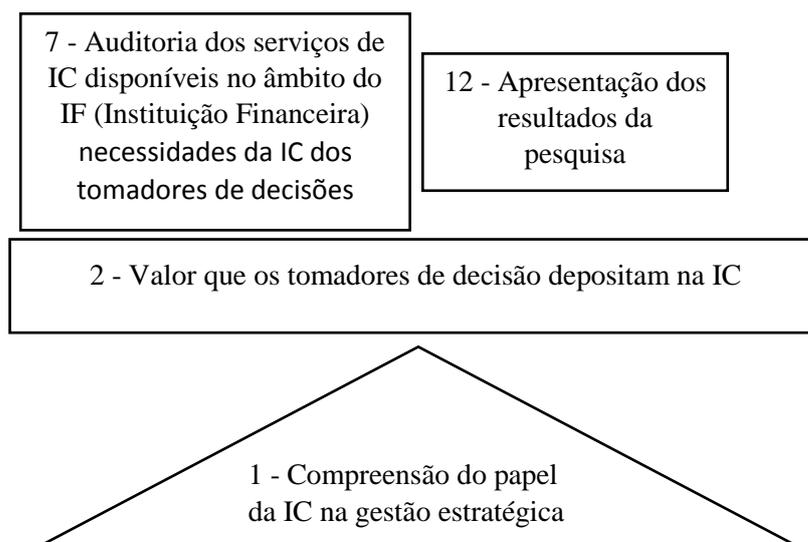
Após o planejamento, inicia-se a fase da execução que será acompanhada pela análise e monitoramento das ações realizadas, com o objetivo de verificar se estas cumprem o que foi proposto no planejamento. É nesta fase que poderão ser encontrados erros ou falhas de execução. De acordo com o resultado da etapa anterior, serão definidas ações para que o processo, como um todo, melhore e torne a organização ainda mais competitiva.

Constata-se que, todo este ciclo demonstra que a Inteligência Competitiva viabiliza o processo de tomada de decisão com base em evidências, pois implementa um método de análise de dados e informações que, após o tratamento adequado, transformam-se em conhecimento para a organização. Isto posto, a IC é vista como um modelo central por si só, no campo da gestão estratégica, competitividade e economia do conhecimento (López-Robles *et al.*, 2019). Du Plessis e Gulwa (2016) explicitam um quadro de estratégia da IC, o qual constitui doze temas com o propósito de mostrar uma conduta equilibrada no auxílio dos responsáveis na tomada de decisão e no desempenho da organização, como mostra a figura 2.

Na percepção dos autores, os profissionais de IC buscam uma compreensão aprofundada sobre as necessidades intrínsecas de cada processo e, por isso, apresentam um maior contributo ao gerenciamento estratégico tendo por foco a tomada de decisão baseada em evidências. Os autores afirmam que o equilíbrio está na crença que os dirigentes depositam nas contribuições dessa ferramenta. Priporas, Gatsoris e Zacharis (2016) corroboram que as empresas possuem setor regularizado de IC e dispõem de um banco de dados privilegiado, com informações detalhadas do mercado.

Figura 2 - Quadro estratégico de Inteligência Competitiva.





Fonte: De “Developing a competitive intelligence strategy framework supporting the competitive intelligence needs of a financial institution’s decision makers: original research” de Du Plessis e Gulwa, 2016, *South African Journal of Information Management*, 18, pp. 1-8.

O fato de o mercado encontrar-se cada vez mais exigente, as organizações necessitam, cada vez mais, imprimir eficácia e eficiência nos seus processos. A capacidade de lidar com as incertezas e acompanhar as rápidas mudanças do mercado, em meio a uma dinâmica pautada no domínio do conhecimento, deve ser um fator prioritário no dia-a-dia organizacional (Silva & Dacorso, 2013).

A utilização da inteligência competitiva também pode ser vista em pequenas empresas, porém, não procuram fazer um monitoramento amplo e frequente a exemplo das grandes organizações, embora utilize as mesmas fontes externas (Passos & Ferreira, 2012). Observa-se que o segredo da gestão estratégica está na forma como as empresas reúnem informações, as utilizam no processo de planejamento e, também, como base nelas tomam providências em relação aos seus concorrentes (Cantonnet, Aldasoro & Cilleruelo, 2015).

Por fim, é através do exercício da IC que a organização torna-se mais competitiva, visto que passa a embasar suas decisões com base em evidências, o que permite ter produtos/serviços com mais qualidade e que refletem as necessidades do cliente.

2.2 Organizações baseadas em projetos

O projeto como elemento principal de uma organização é uma ferramenta importante de negócio para a integração das principais funções da organização, o que permite a produção ser organizada, inovadora e competitiva (Pmi, 2017). Todavia, para se constituir uma organização baseada em projetos é essencial que estes sejam gerenciados por meio da

aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o fim de atender aos requisitos por eles definidos (Enap, 2014).

Uma vez que as atividades organizacionais possuem recursos definidos, objetivos e limite de tempo a serem cumpridos, a existência de organizações estruturadas por projetos passou a ser, além de viável, indispensável para a sobrevivência do negócio. Isto porque essa forma de gestão é responsável por coordenar e integrar todas as funções de negócios da empresa.

As organizações para criar valor precisam tratar os seus dados de produção, custos, recursos e clientes para gerar informações, conhecimento e, conseqüentemente, obter um diferencial competitivo necessário para acompanhar o movimento de seus concorrentes. A percepção deste valor permitirá a construção de um bem intangível que contribuirá, efetivamente, para o crescimento organizacional (Costa *et. al.*, 2016).

A combinação entre o valor imaterial da organização e os recursos de conhecimento dos colaboradores será responsável por otimizar o trabalho realizado, já que promove uma partilha de conhecimento enriquecedora (Boh, 2007). Este ambiente colaborativo melhora a experiência vivenciada pelo funcionário e potencializa o aprendizado, o que gera mais-valia para a organização através da produção de conhecimento acumulado pela vivência de cada projeto. A construção deste conhecimento acumulado, como resultado de reflexões realizadas após o término de cada projeto, dependerá não só da capacidade analítica dos gestores de projetos como também da perícia da própria gestão organizacional.

No entendimento de Ajmal e Koskinem (2008), nas organizações baseadas em projetos diversos projetos coexistem, cada um com sua singularidade e complexidade, e a criação de conhecimento através da experiência dependerá, inicialmente, da capacidade que cada equipe de projeto tem em transmitir as informações que serão objeto de análise pelo gestor do projeto.

Com a análise de todas as informações coletadas, pode-se definir os pontos fortes, que serão evidenciados, e os fracos que precisam ser melhorados para a realização de um novo projeto. Posteriormente, o resultado desta análise é objeto de apreciação da gestão de topo que estabelecerá qual o conhecimento a ser acumulado na organização. Durante a efetivação de cada uma destas etapas o desafio dado à organização é o de impedir a perda de conhecimento no decorrer do processo, estimulando a participação de todos os colaboradores.

Pereira (2013) aduz que, uma organização baseada em projetos pode assumir-se como organização baseada em conhecimento, já que a organização deve reconhecer que toda essa informação adquirida é como um recurso estratégico primordial para o crescimento

organizacional. O autor também ressalta que os avanços tecnológicos contribuem para que as Organizações Baseadas em Projetos possam ser vistas como uma opção ideal de condição organizacional para responder às particularidades emergentes das demandas temporárias e únicas, dentro de um mercado complexo.

Desta forma, uma organização que apresenta uma forte cultura de gerenciamento de projetos direcionada ao trabalho em equipe e orientada ao cliente é uma organização tida como ideal (Huemann, Keegan, & Turner, 2007). Além disso, essa forma de organização proporciona uma dinâmica de trabalho em que, diariamente, promove novas experiências aos colaboradores, o que contribui para o seu crescimento profissional, além de ser um combustível motivacional constante.

Em síntese, a gestão de projetos é uma ferramenta de efetividade da gestão estratégica de uma organização. Todavia, para que esta gestão estratégica se efetive, a organização deverá superar o desafio de gerir os projetos de forma assertiva, agregando valor à organização por meio da criação de conhecimento.

2.3 Inteligência competitiva nas organizações baseadas em projetos

A tentativa de antecipar o futuro há muito vem sendo cometida pelas organizações, através de planejamento, com o objetivo de preceder seus competidores e, assim, conquistar espaço no campo competitivo (Schenatto, Polacinski, & De Abreu, 2011). Diante deste ambiente competitivo a sobrevivência das organizações decorre da sua capacidade de se destacar das demais por meio da execução de um trabalho de qualidade atrelado a algumas vantagens, como por exemplo um menor custo.

Na concepção dos autores Mendrot *et. al.* (2017) num mercado instável, como o apresentado atualmente, é importante que a organização esteja preparada para renovar suas estratégias. Um ponto importante é voltar-se para um negócio com variedade de produtos e serviços, em busca de uma melhor estabilidade. Partindo desse pressuposto, as organizações baseadas em projetos surgiram naturalmente como forma de se adaptar às necessidades impostas pelo mercado. Esta tendência atinge até mesmo organizações que, apesar de não serem formadas por projetos, conduzem suas operações utilizando uma abordagem de projetos (Ajmal & Koskinen, 2008).

Nas organizações baseadas em projetos (PBOs) o seu conhecimento, capacidades e recursos são concebidos por meio de execuções de projetos que costumam ser vitais no empreendimento comercial, tornando-se um mecanismo formal para a captação de novas oportunidades de negócio (Boh, 2007).

As OBPs são constituídas por um conjunto de projetos (evento único, delimitado no tempo, possui recursos limitados, com objetivo definido e que respeita parâmetros predefinidos) que podem ou não estar correlacionados, mas que, conjuntamente, contribuem para o desempenho organizacional (Enap, 2014). Dessa forma, é tarefa do gestor analisar e decidir qual a melhor estratégia para lidar com as particularidades inerentes a este tipo de organização.

O desafio para as OBPs se inicia desde a constituição das equipes de projeto. Ao conceber uma equipe de projeto é primordial conjugar as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, com o fim de permitir a existência de um ambiente harmônico, dinâmico e potencialmente competente. Outro ponto a ser abordado é a respeito das dificuldades impostas no fornecimento da informação perante uma contínua rotatividade das atividades atribuídas aos agentes dentro do projeto (Puranam, Alexy & Reitzig, 2014). Ressalta-se que o gestor de projeto deve ter as competências necessárias, não só para conduzir o projeto ao alcance do objetivo almejado, mas também, para coletar as informações necessárias para alimentar a engrenagem de construção do conhecimento organizacional.

A organização só consegue alcançar o conhecimento necessário para conduzir o negócio a bom porto se a aquisição, representação/armazenamento e utilização do conhecimento forem efetuados de forma satisfatória. Para isso, é importante integrar toda a organização nesta dinâmica, sendo um compromisso de todos os colaboradores, sem esquecer que deve priorizar a escolha de uma liderança adequada (Prazeres, 2019). Para o autor o papel da liderança na construção do conhecimento é um ponto chave para a construção do conhecimento, pois é ela que atribuirá uma visão, a desenvolverá e dará o incentivo para a partilha de ativos, sem esquecer de potencializar e fomentar uma constante espiral de criação.

É imperioso destacar que a criação de conhecimento nas organizações baseadas em projetos está embebida em um ambiente com ainda mais riscos, visto que para que o conhecimento seja gerado é necessário ter equipes de projetos sensíveis à temática e capazes de selecionar e criar o conhecimento adequado. Além de que, não podemos esquecer, da importância de se ter uma tecnologia adequada para que este conhecimento seja armazenado.

Retrata-se que, é evidente que para incorporar novos conhecimentos, as organizações baseadas em projetos, por ser uma organização que, por sua natureza, enfrenta um processo de mudança constante e apresenta uma maior instabilidade, enfrentará diversos desafios, desde a nível de recursos humanos quanto tecnológicos. Por isso precisa incutir práticas de gerenciamento de projetos mais eficientes, bem como utilizar da IC como estratégia relevante para otimizar a tomada de decisão (Bresnen, Goussevskaia & Swan, 2004).

A IC no contexto de organizações baseadas em projetos não apenas contribui para a construção de conhecimento duradouro na organização, mas atua diretamente na busca pela melhoria contínua, servindo de pilar para soluções tanto imediatas quanto a médio e longo prazo. Ressalta-se que a organização requer passar por um monitoramento da IC, pois é a principal razão que interfere na vantagem competitiva (Almeida & Hirata, 2016). Ao compreender a organização e o meio onde está inserida, por meio de métodos de análise e sistema de monitoramento, o gestor terá em mãos o conhecimento necessário para tomar decisões cada vez mais assertivas. É por meio do ciclo de IC que diante da realidade vivenciada pela organização as ações são planejadas, executadas, verificadas e revistas com o objetivo de melhorar a performance organizacional e disponibilizar produtos/serviços de qualidade ao consumidor. Este ciclo deve ser vivenciado não apenas a nível alto, mas no âmbito de cada projeto.

Para que o conhecimento agregue, efetivamente, valor à organização este deve ser o resultado de um projeto que foi constantemente melhorado. Após ser gerado é essencial que a organização tenha um sistema de armazenamento de conhecimento capaz de comportar esta informação e tratá-la de modo a facilitar a sua utilização em outros projetos. É neste momento que o conhecimento passa a agregar valor à organização (Bartsch, Ebers & Maurer, 2013).

Nesse contexto, a gestão do conhecimento de organizações baseadas em projetos é complexa e requer gestores competentes e que trabalhem em conjunto, pois, só assim, o processo de criação, valorização, armazenagem e compartilhamento de conhecimento acontecerá de forma eficaz (Ajmal & Koskinen, 2008). Ante o exposto, é evidente que a IC é a ferramenta que viabiliza a manutenção e o crescimento das organizações baseadas em projetos. Só a partir da compreensão do ambiente externo e interno da organização é que esta atuará de forma eficiente e eficaz, o que contribuirá para melhorar o seu desempenho.

Todavia, não se pode esquecer que pela própria característica mutacional deste tipo de organização é necessária uma maior dedicação por parte dos gestores na identificação e tratamento adequado dos riscos. Nessa perspectiva, a Inteligência Competitiva faz alusão ao conjunto de atividades relacionadas ao monitoramento de dados, informação e conhecimento para adquirir e sustentar vantagens competitivas (Jäger, 2019). Não há maneira de as organizações operarem eficazmente, sem a prática de coleta e análise de informações (Miller, 2002).

Na prática precisa-se coletar e interpretar informações que reflitam o comportamento dos concorrentes, mediadores, tecnologias e outros fatores de influência externa, para que os profissionais formados possam realizar uma análise coerente e disciplinada. Espera-se que o

resultado final desta atividade analítica seja uma avaliação do que está ocorrendo externamente e do que isso significa para a empresa (Prescott & Miller, 2002). Isto posto, Levet (2001) retrata importantes características desempenhadas pela IC:

- **O projeto a empreender como uma aliança de competição e economia:** o que alguns ganharam (empresas ou nações) os outros não necessariamente perderam. O que se perde em um dado momento pode ser recuperado mais tarde e vice-versa;
- **O princípio da coordenação da cooperação:** é o meio de se alcançar um duplo objetivo, trabalhar em conjunto com a empresa, valorizando a inteligência na rede;
- **Informação como bem coletivo:** hoje é comum considerar a informação como o principal vetor de competição.

Nessa perspectiva, a Inteligência Competitiva surge como estratégia de soluções mundialmente adotada para o monitoramento no processo decisório (De Carvalho, 2021). O autor completa que, a IC encontra grande dificuldade de ser reconhecida como de importância estratégica e para ser adotada com grande intensidade no Brasil.

3. METODOLOGIA

Para atender o objetivo proposto, a pesquisa centrou-se na realização de uma revisão bibliográfica sobre as temáticas, buscando identificar o alinhamento proposto em estudos sobre o assunto.

Martins e Theóphilo (2009) afirmam que esse tipo de pesquisa procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, teses, dissertações, congressos entre outros. Corroborando Gil (2010) relaciona esse tipo de estudo a uma pesquisa elaborada com base em material já publicado.

Na realização da pesquisa foram utilizados sites acadêmicos como a biblioteca central de teses e dissertações (<https://repositorio.ufpb.br/>); periódico capes (<http://www-periodicos-capes-gov-br.ez15.periodicos.capes.gov.br/index.php>); o Google acadêmico (<https://scholar.google.com.br/>); Revista de ciência e informação (<http://revista.ibict.br/ciinf>) e a Revista de Gestão (<http://regeusp.com.br/>). Na coleta dos trabalhos os vocábulos inseridos foram: “Inteligência Competitiva” e “Gestão Baseada em Projetos”. Assim, após a coleta, os artigos que se alinhavam com o objetivo do estudo foram selecionados. O quadro 1, foi elaborado pelos autores para reforçar de forma objetiva, os pontos de convergências das Organizações Baseadas em Projetos e da Inteligência Competitiva.

Quadro 1 - Pontos de convergências entre as OBPs e a IC

Pontos de convergências	Autor e ano	Definições
Organizações Baseadas em Projetos	(Oraee, Sanatjoo, & Ahanchian, 2020)	Organizações que implementam um processo de inteligência competitiva têm mais sucesso em um ambiente competitivo.
	(Bresnen, Goussevskaia, & Swan, 2004)	Para incorporar novos conhecimentos às organizações baseadas em projetos, precisa-se instigar práticas de gerenciamento de projetos mais eficientes, bem como utilizar da IC como estratégia relevante para otimizar a tomada de decisão.
	(Ajmal & Koskinem, 2008)	Nas organizações baseadas em projetos, a criação de conhecimento através da experiência dependerá, inicialmente, da capacidade que cada equipe de projeto tem em transmitir as informações que serão objeto de análise pelo gestor do projeto.
Inteligência Competitiva	(López-Robles, 2019)	É impreterível que as organizações utilizam a inteligência, que é definida como um processo de coleta, análise, interpretação e disseminação de dados e informações de alto valor no momento certo para uso no processo de tomada de decisão.
	(Ranjan & Foropon, 2021)	O processo de Inteligência Competitiva (IC) integra o monitoramento de concorrentes com o objetivo de fornecer inteligência acionável e significativa para as organizações.
	(Mutua & Ngugi, 2012).	A IC é uma ferramenta importante para a sobrevivência da organização, sendo capaz de a tornar mais competitiva, visto que promove um ambiente de aprendizagem contínuo.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O autor contribui na perspectiva de que os termos de IC pressupõem ir além do presente, indicando que a questão não é tanto a posse de informação, como a de seu uso, mas sim por ela não ser limitada à configuração de dispositivos de monitoramento. Ratificando esse entendimento, há tarefas importantes para adaptar-se ou ajustar-se aos trabalhos da empresa, tendo em vista o sucesso desta (Wright; Eid; Fleisher, 2009). Em síntese, o quadro

abaixo apresenta definições de alguns autores quanto aos pontos de convergências entre as OBPs e a IC.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Pesquisas em torno das organizações baseadas em projetos emergem a necessidade de ser primordial nas organizações que enfrentam um mercado tão complexo e que precisam de alternativas para resolver problemas. Com base na própria natureza dinâmica dos projetos a serem executados, faz com que a busca por atingir seus objetivos possa se alinhar aos conceitos e práticas da Inteligência Competitiva (IC), pois ela é vista como um processo dinâmico, a qual é composta pela gestão da informação e do conhecimento. Assim, a organização terá mais facilidade de resolver seus problemas de forma mais assertiva (Almeida, 2019, Sato, Hatakeyama & Dergint, 2004, Valentim *et al.*, 2003).

Construir uma organização baseada em projetos é essencial que estes sejam os gerenciadores através de conhecimentos, técnicas, ferramentas e habilidades a fim de obter os objetivos por eles definidos. Sabe-se que as organizações, para criar valor, precisam tratar os seus dados de produção, custos, recursos e clientes para gerar informações, conhecimento e, conseqüentemente, obter um diferencial competitivo necessário para acompanhar o movimento de seus concorrentes (Costa *et al.*, 2016, Enap, 2014).

Na perspectiva dos estudos em volta das Organizações Baseadas em Projetos (OBPs), destaca-se a IC (Inteligência Competitiva) que é uma ferramenta de gestão de informação e conhecimento, o qual permite aos tomadores de decisão se antecipem às novidades do mercado e à evolução nas práticas e nas ações de seus concorrentes. Assim, a IC aparece como estratégia organizacional, em que coordena atividades com o intuito de promover eficácia para adaptar-se às mudanças do mercado.

Ressalta-se que a organização requer passar por um monitoramento da IC, pois é a principal razão que interfere na vantagem competitiva. Para que o conhecimento agregue, efetivamente, valor à organização este deve ser o resultado de um projeto que foi constantemente melhorado. A gestão do conhecimento de organizações baseadas em projetos é complexa e requer gestores competentes e que trabalhem em conjunto, pois, só assim, o processo de criação, valorização, armazenagem e compartilhamento de conhecimento acontecerá de forma eficaz. Após ser gerado é essencial que a organização tenha um sistema de armazenamento de conhecimento capaz de comportar esta informação e tratá-la de modo a facilitar a sua utilização em outros projetos (Almeida & Hirata, 2016, Ajmal & Koskinen, 2008, Bartsch, Ebers & Maurer, 2013).

Por fim, os estudos sobre Inteligência Competitiva nas Organizações Baseadas em Projetos apresentam uma relação existente entre as OBPs e a IC que é o mecanismo que proporciona uma atuação eficiente e eficaz deste tipo de organização, o que garante a sua sobrevivência e destaque no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou evidenciar como a Inteligência Competitiva pode ser utilizada pelas Organizações Baseadas em Projetos, por meio de uma revisão bibliográfica das dinâmicas apresentadas por esses conceitos. Nessa perspectiva, a inteligência competitiva faz-se relevante para que as Organizações Baseadas em Projetos (OBPs) possam ser vistas como uma opção ideal de condição organizacional para responder às particularidades emergentes das demandas temporárias e únicas dentro de um mercado complexo.

Identificou-se, por meio da literatura, que a inteligência competitiva é útil para as organizações baseadas em projetos, na medida em que, diante as percepções e os desafios encontrados, a utilização dessa ferramenta pode ajudar na tomada de decisão mais acertada e, assim, alcançar os objetivos desejados.

Evidenciou-se, ainda, que diante da capacidade mutacional do mercado, o constante monitoramento da IC, com a atualização das ações corretivas necessárias, é o elemento diferenciador e o real responsável pela concretização da vantagem competitiva (Almeida & Hirata, 2016).

Foi possível observar no estudo que para ter uma organização baseada em projetos eficaz e viável esta deve ter como recurso estratégico a construção permanente de conhecimento, bem como possuir uma tecnologia capaz de armazená-lo e disponibilizá-lo (Pereira, 2013).

Por fim, constata-se que a relação existente entre as OBPs e a IC é o mecanismo que proporciona uma atuação eficiente e eficaz deste tipo de organização, o que garante a sua sobrevivência e destaque no mercado. Assim, a IC é vista como um componente emergente na atual economia do conhecimento, assim como um capital de valor estratégico da organização, visto que é o responsável por gerar decisões com base em evidências.

Com base no objetivo proposto e os achados na literatura, o estudo concluiu que a Inteligência Competitiva através do seu constante monitoramento, atrelado à atualização de ações corretivas e oportunas, podem promover a vantagem competitiva das organizações baseadas em projetos no mercado em que atuam.

O presente estudo teve limitações. Embora haja relação entre os termos, não há estudos empíricos sob a ótica da administração que aproxima tais assuntos. Assim, sugere-se novos estudos com a temática abordada.

REFERÊNCIAS

- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge transfer in Project based organizations: an organizational culture perspective. *Project management journal*, 39(1), 7-15.
- Almeida, F. C., & Hirata, P. (2016). Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. *REGE – Revista de Gestão*, 23(2), 111-122. Recuperado em 02 de julho, 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S180922761630011X>.
- Almeida, Fábio Daniel Ferreira. (2019). *A partilha do conhecimento em organizações baseadas em projetos: O caso de estudo de um centro de investigação e desenvolvimento*. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Engenharia e Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Anselmo, Jefferson Leandro. (2009). *Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica*. (Tese de Doutorado), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Bartsch, V., Ebers, M., & Maurer, I. (2013). Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management*, 31(2), 239-251.
- Bresnen, M., Goussevskaia, A., & Swan, J. (2004). Embedding new management knowledge in project-based organizations. *Organization studies*, 25(9), 1535-1555.
- Boh, W. F. (2007). Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. *Information and organization*, 17(1), 27-58.
- Cantonnet, M. L., Aldasoro, J. C., & Cilleruelo, E. (2015). Analysis of the competitive intelligence activities of small and medium-sized enterprises from the industrial sector. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(6), 646-658.
- Capuano, E.A. et. al. (2009). Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. *SciELO*, 38 (2).
- Costa, R.A.T. et. al. (2016). O uso da inteligência competitiva para gestão e melhoria do desempenho de micro e pequenas empresas. *Revista de Administração Geral*, 1(1), 110-129.
- De Carvalho, D. E. (2021). Inteligência Competitiva: uma ferramenta de apoio estratégico às empresas brasileiras. *Brazilian Journal of Business*, 3(1), 2-15.
- Du Plessis, T., Gulwa, M. (2016) Developing a competitive intelligence strategy framework supporting the competitive intelligence needs of a financial institution's decision makers: original research. *South African Journal of Information Management*, 18(2), 1-8.

- Escola Nacional de Administração Pública. (2014). *Introdução à Gestão de Projetos*. Brasília: Enap.
- Falsarella, O. M., Jannuzzi, C. A. S. C., Johns, P., & Van Doren, D. C. (2010) Competitive intelligence in service marketing: A new approach with practical application. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5), 551-570.
- Gatsoris, L. (2012). Competitive intelligence in Greek furniture retailing: a qualitative approach. *EuroMed Journal of Business*, 7(3), 224-242.
- Huemann, M., Keegan, A., Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: a review. *International journal of project management*, 25(3), 315-323.
- Jäger, George Felipe Bond. (2019). *Utilizando a inteligência competitiva para interpretar o ambiente: um estudo baseado nos recursos das empresas*. (Tese de doutorado), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Levet, J. L. (2001). L'Intelligence Économique: mode de pensée, mode d'action. *Ed. Economica*.
- López-robles, José Ricardo et al. (2019). 30 years of intelligence models in management and business: a bibliometric review. *International journal of information management*, 48, 22-38.
- Mendrot, Antonio Ricardo et al. (2017). A Utilização de ferramentas e técnicas de gerência de projetos e gestão de conhecimento para estimular o sucesso em projetos de inovação. *Revista Alcance*, 24(4).
- Miller, J. (2002). *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman.
- Mutua, M. T., & Ngugi, K. (2012). Influence of competitive intelligence on profitability of mobile telecommunication companies in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Development*, v. 1 (11), 229-205.
- Oliveira, P. H., & Melo, S. C. O. (2012). A etapa de planejamento no processo de inteligência competitiva: desafios e algumas reflexões. *Revista Inteligência Competitiva*, 2(3), 1-14.
- Oraee, Narges, Sanatjoo, Azam, & Ahanchian, Mohamad Reza. (2020). O modelo de diamante de inteligência competitiva com a abordagem de se apoiar nos ombros de gigantes. *Library & Information Science Research*, 42(2), 101-104.
- Pereira, H. J. (2013). *Proposição de um Modelo Organizacional Baseado no Conhecimento: um Estudo de Caso em Empresa Pública*.
- Prazeres, Raquel Sofia Baptista. (2019). *Da Gestão do Conhecimento à Inteligência Competitiva: o caso da PwC Portugal*. Faculdade de Letras. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Prescott, J., & Miller, S. (2002). *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus.
- Priporas, C., Gatsoris, L., & Zacharis, V. (2016). Competitive intelligence activity: evidence from Greece. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(7), 659-669.

Project Management Institute (PMI). (2017). *PMBOK Guide: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. (6a ed.). Saraiva.

Puranam, P, Alexy, O, & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing?. *Academy of Management Review*, 39 (2), 162-180.

Ranjan, Jayanthi, & Foropon, Cyril. (2021). Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management*, 56, 102-231.

Safa, M., Shahi, A., Haas, C. T., Mccann, D. F., Safa, M., Hipel, K., & Macgillivray, S. (2015). Competitive intelligence (CI) for evaluation of construction contractors. *Automation in Construction*, 59, 149-157.

Santos C. S.; Pinto, J. A.(2021). A gestão do conhecimento nas organizações orientadas para projectos: o impacto da cultura organizacional. Porto: Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/18834/1/DM_CarinaSantos_MGP_2020.pdf. Acesso em: 1 jun. 2022.

Sato, Carlos Eduardo Yamasaki, Hatakeyama, Kazuo, & Dergint, Dario Eduardo Amaral. (2004). A organização baseada em projetos (OBP) como um sistema adaptativo complexo (SAC). *XXIII Simpósio Brasileiro de Gestão da Inovação Tecnológica*, Curitiba, Paraná.

Schenatto, F. J. A., Polacinski, E., de Abreu, A. F., & de Abreu, P. F. (2011). Análise crítica dos estudos do futuro: uma abordagem a partir do resgate histórico e conceitual do tema. *Gestão & Produção*, 739-754. Pará, Brasil.

Silva, Glessia, & Dacorso, Antonio Luiz Rocha. (2013). Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. *RAI Revista de Administração e Inovação*, (10)3, 251-269.

Valentim, Marta Lígia Pomim et al. (2003). O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero*, 4(3), 1-23. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Wright, S., Eid, E. R., & Fleisher, C. S. (2009). Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 941-964.