

***MODELO CONCEITUAL DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA O
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSIÇÃO PARA
UMA EMPRESA METALÚRGICA ESPECIALIZADA***
***CONCEPTUAL MODEL OF COMPETITIVE INTELLIGENCE FOR
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: A PROPOSAL FOR A SPECIALIZED
METALLURGICAL COMPANY***

Renato da Rocha Cruz

Mestrado. Universidade Fumec (FUMEC) – Brasil.

renatorochamg@gmail.com

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro

Doutorado. Universidade Fumec (FUMEC) – Brasil.

jurema.nery@gmail.com

Fábio Corrêa

Doutorado. Universidade Fumec (FUMEC) – Brasil.

fabiocontact@gmail.com

Leandro Cearenço Lima

Doutorado. Universidade Fumec (FUMEC) – Brasil.

leandroc.lima@fumec.br

Fabiana Paula Moreira do Carmo Furtado

Mestrado. Universidade Fumec (FUMEC) – Brasil.

fabianapaulafurtado@gmail.com

RESUMO

Este artigo propõe um modelo conceitual de Inteligência Competitiva orientado ao Desenvolvimento Organizacional de uma empresa metalúrgica especializada. O estudo integra Inteligência Competitiva, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Organizacional em um contexto caracterizado pela especialização técnica, dificuldade de acesso às informações de mercado e dependência do conhecimento acumulado pelos profissionais. Trata-se de uma pesquisa teórico-conceitual, desenvolvida como parte de uma investigação mais ampla e fundamentada em pesquisa bibliográfica e Revisão Sistemática da Literatura. A análise qualitativa permitiu identificar cinco abordagens de referência, organizadas em quatro dimensões analíticas: tecnológica, mercadológica, organizacional e territorial, relacionadas a bases de dados digitais, pesquisas internas e pesquisas externas. A síntese resultou em um modelo inicial que reúne informações externas e conhecimentos internos para apoiar a aprendizagem, a tomada de decisão e o Desenvolvimento Organizacional. A proposta oferece uma referência para estruturar o monitoramento de clientes, concorrentes, mercados, tecnologias e oportunidades, contribuindo para melhorar a organização das informações e ampliar a fundamentação das decisões gerenciais.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Competitiva, Gestão do Conhecimento, Desenvolvimento Organizacional, Indústria Metalúrgica, Modelo Conceitual.

ABSTRACT (replicar em inglês)

This article proposes a conceptual model of Competitive Intelligence oriented toward the Organizational Development of a specialized metallurgical company. The study integrates Competitive Intelligence, Knowledge Management, and Organizational Development in a context characterized by high technical specialization, limited access to market information, and dependence on the knowledge accumulated by professionals. This theoretical-conceptual study was developed as part of a broader investigation and is based on bibliographic research

and a Systematic Literature Review. The qualitative analysis identified five reference models, whose contributions were organized into four analytical dimensions: technological, market, organizational, and territorial. The synthesis resulted in an initial model that combines external information and internal knowledge to support learning, decision-making, and Organizational Development. The proposal provides a reference for structuring the monitoring of customers, competitors, markets, technologies, and opportunities, helping improve information organization and strengthen managerial decision-making.

KEYWORDS: *Competitive Intelligence, Knowledge Management, Organizational Development, Metallurgical Industry, Conceptual Model.*

1. INTRODUÇÃO

O aumento da complexidade dos ambientes competitivos tem ampliado a necessidade de as organizações desenvolverem mecanismos sistemáticos para identificar mudanças, interpretar sinais do mercado e apoiar decisões estratégicas. Em contextos caracterizados por transformações tecnológicas, intensificação da concorrência e dificuldade de acesso a informações qualificadas, a capacidade de compreender o ambiente externo e antecipar movimentos competitivos torna-se relevante para o posicionamento e a adaptação organizacional. Porter (1989) argumenta que a vantagem competitiva não decorre apenas da posse de recursos, mas também da capacidade da organização de compreender o ambiente, reconhecer as forças que influenciam o mercado e posicionar-se de maneira diferenciada. Calof e Wright (2008) acrescentam que o processamento sistemático das informações ambientais contribui para a formulação de estratégias e para o aprimoramento das decisões organizacionais.

Esse desafio torna-se ainda mais evidente em empresas do segmento metalúrgico especializado, especialmente naquelas que atuam com serviços de tratamento térmico. Esse contexto é caracterizado por elevada exigência técnica, necessidade de controle rigoroso dos processos, atendimento a diferentes cadeias industriais e dependência de conhecimentos acumulados por profissionais das áreas técnica, comercial e operacional. Além disso, informações sobre concorrentes, capacidade produtiva, tecnologias utilizadas, segmentos atendidos, preços e oportunidades de mercado nem sempre estão disponíveis de forma estruturada, o que pode ampliar a dependência de percepções individuais e registros dispersos.

Nesse cenário, a Inteligência Competitiva pode ser compreendida como um processo sistemático e ético de identificação das necessidades informacionais, coleta, análise e disseminação de informações relacionadas aos concorrentes, clientes, mercados e tendências. Mais do que acumular dados, sua finalidade consiste em transformar informações disponíveis em conhecimento estratégico capaz de reduzir incertezas e apoiar o processo decisório

(PRESCOTT; MILLER, 2001). Gilad (2003) destaca que a integração entre o monitoramento do ambiente competitivo e os processos de gestão favorece decisões mais fundamentadas e alinhadas às condições do mercado.

A efetividade desse processo depende, entretanto, da capacidade organizacional de registrar, compartilhar, combinar e incorporar o conhecimento produzido. Essa condição aproxima a Inteligência Competitiva da Gestão do Conhecimento, campo que oferece fundamentos para a criação, organização, circulação e aplicação do conhecimento nos processos organizacionais. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional ocorre por meio da interação contínua entre conhecimentos tácitos e explícitos, permitindo que experiências, percepções e informações sejam transformadas em conhecimentos compartilhados e aplicáveis. Dessa forma, a integração entre Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento permite compreender a informação competitiva não apenas como um insumo analítico, mas como conhecimento que precisa ser incorporado às práticas, aos registros e aos processos decisórios da organização.

A relação entre esses dois campos apresenta caráter complementar. A Gestão do Conhecimento oferece mecanismos para identificar, organizar, compartilhar e preservar os conhecimentos necessários à interpretação do ambiente competitivo. Em sentido inverso, a Inteligência Competitiva amplia a base de conhecimento organizacional ao incorporar informações sobre concorrentes, clientes, mercados, tecnologias, riscos e oportunidades. Esse processo conecta a coleta de dados externos, sua análise com base no conhecimento interno, a disseminação dos resultados e sua utilização nos processos organizacionais.

Essa integração também se relaciona ao Desenvolvimento Organizacional, compreendido como um processo sistemático e planejado voltado ao aprimoramento da eficácia, dos processos humanos, das relações organizacionais e da capacidade de mudança. French e Bell (1973) afirmam que o Desenvolvimento Organizacional envolve intervenções planejadas, sustentadas por diagnóstico, aprendizagem coletiva e participação, destinadas a promover mudanças consistentes e duradouras. Schein (1985), por sua vez, relaciona a transformação organizacional à aprendizagem, à revisão de modelos mentais e à incorporação de novas práticas à cultura da organização.

As abordagens contemporâneas ampliam essa compreensão ao tratar o Desenvolvimento Organizacional como uma capacidade sistêmica de adaptação, aprendizagem e transformação diante de mudanças internas e externas. Fontoura e Tenório (2020) defendem uma abordagem multidimensional do desenvolvimento das organizações, enquanto Wittmann, Wittmann e Fontoura (2024) ressaltam a necessidade de integrar pessoas, processos,

tecnologias, inovação e aprendizagem em uma perspectiva sistêmica. Sob esse enfoque, a Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento podem contribuir para o Desenvolvimento Organizacional ao fortalecer a interpretação do ambiente, a aprendizagem coletiva, a integração entre áreas e a qualidade das decisões estratégicas.

Apesar da proximidade entre esses campos, seus conceitos, processos e elementos estruturantes ainda são frequentemente abordados de forma separada. A Inteligência Competitiva tende a concentrar-se no monitoramento e na análise do ambiente externo; a Gestão do Conhecimento, na criação, organização e compartilhamento do conhecimento; e o Desenvolvimento Organizacional, nos processos de mudança, aprendizagem e adaptação. Essa separação dificulta a construção de referências capazes de orientar, de forma integrada, a coleta de informações, sua transformação em conhecimento e sua utilização em decisões e mudanças organizacionais, especialmente em empresas industriais tecnicamente especializadas.

Diante desse contexto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como a integração entre Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento pode fundamentar a proposição de um modelo conceitual orientado ao Desenvolvimento Organizacional de uma empresa metalúrgica especializada?

O objetivo deste artigo consiste em propor um modelo conceitual de Inteligência Competitiva orientado ao Desenvolvimento Organizacional de uma empresa metalúrgica especializada. Para tanto, são examinados os fundamentos conceituais da Inteligência Competitiva, da Gestão do Conhecimento e do Desenvolvimento Organizacional, bem como os componentes recorrentes identificados em modelos selecionados na literatura.

Este artigo apresenta um recorte teórico-conceitual de uma investigação mais ampla, ainda em desenvolvimento, destinada à proposição, aplicação e avaliação de um modelo de Inteligência Competitiva em uma empresa especializada em tratamento térmico. Nesta etapa, o estudo concentra-se na fundamentação e na estruturação inicial do modelo, enquanto sua adequação à realidade organizacional, aplicação empírica e avaliação constituem etapas posteriores da investigação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os fundamentos que sustentam a proposição de um modelo conceitual de Inteligência Competitiva orientado ao Desenvolvimento Organizacional de uma empresa metalúrgica especializada. A Inteligência Competitiva constitui o eixo central da discussão, por orientar a identificação, a coleta e a análise de informações sobre o ambiente

externo. A Gestão do Conhecimento contribui para que essas informações sejam relacionadas às experiências e aos conhecimentos existentes na organização. O Desenvolvimento Organizacional representa a finalidade dessa integração, ao direcionar o conhecimento produzido à aprendizagem, à tomada de decisão e à mudança planejada.

2.1 Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva consolidou-se como um campo voltado à compreensão sistemática do ambiente no qual as organizações atuam. Fuld (1994) destaca a necessidade de transformar dados sobre concorrentes e mercados em conhecimento estratégico aplicável. Kahaner (1996), por sua vez, define a Inteligência Competitiva como um processo contínuo de coleta, análise e disseminação de informações relacionadas ao ambiente competitivo. Essas contribuições demonstram que o valor da informação não está apenas em sua obtenção, mas principalmente em sua capacidade de orientar ações e decisões.

Prescott e Miller (2001) aprofundam essa compreensão ao relacionarem a Inteligência Competitiva a um processo organizado, iniciado pela identificação das necessidades informacionais e desenvolvido por meio da coleta, análise e comunicação dos resultados. Nessa perspectiva, a busca por informações deve estar vinculada aos desafios estratégicos e às decisões que necessitam de apoio, evitando a obtenção indiscriminada de dados sem finalidade definida.

A Inteligência Competitiva pode, portanto, ser compreendida como um ciclo contínuo. Inicialmente, são identificadas as necessidades de informação e definidos os temas prioritários, as fontes e os procedimentos de coleta. Em seguida, os dados obtidos são organizados, comparados e interpretados para produzir conhecimento relevante. Os resultados são então disseminados aos responsáveis pelas decisões, em linguagem, formato e prazo compatíveis com as demandas da organização.

A avaliação dos resultados permite verificar se o conhecimento produzido respondeu às necessidades iniciais e contribuiu para a decisão. Essa etapa alimenta novamente o processo, possibilitando revisar prioridades, fontes, procedimentos de análise e formas de comunicação. Dessa maneira, a Inteligência Competitiva acompanha as mudanças do ambiente e as novas demandas organizacionais.

Gilad (2003) acrescenta a dimensão da antecipação estratégica ao associar a Inteligência Competitiva à identificação prévia de ameaças, oportunidades e mudanças relevantes. O monitoramento organizado permite reconhecer sinais capazes de afetar a posição

da empresa antes que seus efeitos se tornem plenamente perceptíveis. Assim, a Inteligência Competitiva não se limita à descrição do mercado, mas contribui para reduzir incertezas e preparar a organização para possíveis transformações.

Calof e Wright (2008) ressaltam o caráter interdisciplinar da Inteligência Competitiva e sua relação com diferentes funções organizacionais, especialmente o marketing e o planejamento estratégico. Esse entendimento demonstra que a Inteligência Competitiva não depende apenas de tecnologias ou bases de dados, pois requer a atuação conjunta de pessoas, processos e recursos informacionais.

No contexto brasileiro, Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016) representam a Inteligência Competitiva como um ciclo de apoio à decisão estratégica. Os desafios organizacionais geram necessidades informacionais que orientam o planejamento, a coleta, a análise e a disseminação dos resultados. A avaliação permite aperfeiçoar continuamente o processo e manter sua conexão com as demandas reais da organização.

Estudos recentes confirmam a continuidade e a ampliação das pesquisas nesse campo. Ribeiro et al. (2024), ao analisarem a produção científica publicada entre 2018 e 2023 nas bases SPELL e CAPES, identificaram estudos conceituais e aplicados relacionados à informação estratégica, competitividade, gestão organizacional e tomada de decisão. Cruz et al. (2025), ao examinarem a evolução do conceito de Inteligência Competitiva e das expressões correlatas, observaram sua aproximação com diferentes perspectivas de informação, estratégia e conhecimento.

Em uma empresa metalúrgica especializada, a Inteligência Competitiva pode orientar o acompanhamento de clientes industriais, concorrentes, preços, tecnologias, capacidades produtivas, certificações, exigências técnicas e oportunidades de mercado. No segmento de tratamento térmico, essas informações podem estar distribuídas entre bases digitais, documentos internos, contatos comerciais e conhecimentos acumulados pelos profissionais. Por isso, a efetividade do processo depende não apenas da obtenção de dados, mas de sua organização, análise e transformação em conhecimento útil às decisões da empresa.

2.2 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento parte do entendimento de que o conhecimento constitui um ativo estratégico para as organizações. Diferentemente dos dados armazenados e das informações registradas, o conhecimento envolve interpretação, experiência, contexto e capacidade de aplicação. Sua gestão compreende processos destinados a identificar, criar,

organizar, compartilhar, preservar e utilizar os conhecimentos necessários ao funcionamento e ao desenvolvimento da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) compreendem a organização como um sistema dinâmico de criação do conhecimento. Para os autores, o conhecimento organizacional resulta da interação entre conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito está relacionado às experiências, habilidades, percepções e modelos mentais dos indivíduos e apresenta maior dificuldade de formalização. O conhecimento explícito pode ser registrado e compartilhado por meio de documentos, procedimentos, bases de dados, relatórios e modelos.

A conversão entre essas duas formas de conhecimento é explicada pelo modelo SECI, composto pelos processos de socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização ocorre pelo compartilhamento de experiências entre os indivíduos. A externalização transforma percepções e conhecimentos individuais em conceitos, registros ou procedimentos. A combinação reúne diferentes conhecimentos explícitos em estruturas mais organizadas. A internalização ocorre quando o conhecimento formalizado é compreendido, utilizado e incorporado às práticas profissionais.

Nonaka e Takeuchi (2008) destacam que esse processo não constitui um ciclo fechado, mas uma espiral de ampliação do conhecimento. O conhecimento pode surgir no indivíduo, ser compartilhado entre grupos, alcançar diferentes áreas e tornar-se parte das práticas da organização. Sua continuidade favorece a aprendizagem, a inovação e a construção de respostas diante de mudanças internas e externas.

Davenport e Prusak (2003) relacionam a Gestão do Conhecimento à identificação e ao desenvolvimento dos ativos intangíveis da organização. Competências, experiências acumuladas, informações estruturadas e conhecimentos especializados precisam ser reconhecidos, organizados e disponibilizados para contribuir para os resultados. O conhecimento, portanto, não produz valor apenas por existir, mas quando pode ser localizado, compreendido e aplicado diante de uma necessidade.

Brito (2008) reforça essa perspectiva ao associar a Gestão do Conhecimento ao mapeamento dos ativos existentes e à criação de novos conhecimentos capazes de gerar vantagens competitivas. Para o autor, a organização deve estabelecer mecanismos que favoreçam a utilização, a difusão e a combinação estratégica dos conhecimentos, preservando os saberes existentes e criando condições para sua renovação.

Correia, Mendes e Marques (2018) destacam que as práticas de criação, aquisição, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento ampliam a compreensão da organização sobre suas capacidades e sobre as mudanças do ambiente. Quando incorporadas

aos processos operacionais e decisórios, essas práticas contribuem para o desenvolvimento de competências, a melhoria de produtos e processos e a formulação de respostas mais adequadas às demandas do mercado.

A utilização do conhecimento depende da atuação conjunta de pessoas, cultura, processos, estratégia e tecnologia. Os recursos tecnológicos auxiliam o registro, o armazenamento e a recuperação das informações, mas não substituem a interpretação dos profissionais. Os dados adquirem valor para a organização quando são contextualizados, analisados, compartilhados e aplicados a uma situação concreta.

Essa condição é especialmente relevante em uma empresa metalúrgica especializada, na qual parte significativa do conhecimento está associada à experiência dos profissionais das áreas técnica, comercial, operacional, de qualidade e manutenção. Conhecimentos sobre materiais, processos térmicos, parâmetros operacionais, requisitos dos clientes, limitações dos equipamentos e características do mercado podem permanecer concentrados em determinados indivíduos ou setores.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento oferece os meios para registrar, compartilhar e preservar os conhecimentos necessários à Inteligência Competitiva. As informações obtidas sobre clientes, concorrentes, tecnologias e oportunidades precisam ser analisadas em conjunto com a experiência interna da empresa. A conversão entre conhecimentos tácitos e explícitos permite transformar percepções individuais em conhecimentos compartilhados e incorporá-los aos registros, processos e decisões organizacionais.

2.3 Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional constitui uma abordagem voltada à mudança planejada e ao aprimoramento das capacidades da organização. Sua formação está relacionada à necessidade de superar modelos rígidos de gestão e desenvolver formas mais participativas, adaptativas e fundamentadas de conduzir transformações.

Bennis (1969) apresenta o Desenvolvimento Organizacional como uma resposta às mudanças tecnológicas, ao crescimento das organizações e ao aumento da complexidade das relações sociais. Para o autor, as organizações precisam criar condições que favoreçam participação, aprendizagem, colaboração e adaptação. O desenvolvimento não se limita à alteração formal das estruturas, pois também envolve a revisão das relações, dos comportamentos e das formas de atuação.

French e Bell (1973) definem o Desenvolvimento Organizacional como um processo sistemático e planejado de intervenção destinado a aprimorar a eficácia da organização. Essa abordagem envolve diagnóstico, participação e aprendizagem coletiva, além de aspectos como liderança, comunicação, trabalho em equipe, solução de problemas, relações entre grupos e clima organizacional.

A mudança organizacional precisa, portanto, ser antecedida pela identificação das necessidades e sustentada pelo envolvimento dos indivíduos. Intervenções isoladas ou impostas podem não produzir resultados duradouros. O Desenvolvimento Organizacional requer continuidade, acompanhamento e incorporação das novas práticas às rotinas da empresa.

Schein (1985) amplia essa discussão ao relacionar mudança, cultura e aprendizagem organizacional. A cultura é formada por valores, crenças, pressupostos e práticas compartilhadas que influenciam a maneira como os indivíduos interpretam situações e tomam decisões. Como esses elementos estão incorporados às rotinas, mudanças consistentes dependem da revisão de modelos mentais e da assimilação de novos conhecimentos e comportamentos.

A perspectiva de Schein (1985) evidencia que mudanças em estruturas, procedimentos ou tecnologias não asseguram, de forma isolada, o desenvolvimento da organização. É necessário que os indivíduos compreendam a finalidade das mudanças e desenvolvam os conhecimentos necessários para atuar no novo contexto. Informação, aprendizagem e participação tornam-se, dessa forma, condições relevantes para a transformação organizacional.

Fontoura e Tenório (2020) apresentam uma compreensão multidimensional do Desenvolvimento Organizacional, considerando de forma integrada aspectos econômicos, humanos, sociais, culturais e estratégicos. Essa perspectiva ultrapassa uma interpretação restrita ao desempenho financeiro e reconhece que a capacidade de transformação depende da interação entre diferentes dimensões da organização.

Wittmann, Wittmann e Fontoura (2024) avançam nessa discussão ao adotarem uma visão sistêmica fundamentada na integração entre pessoas, processos, tecnologias, aprendizagem e inovação. A organização é compreendida como um sistema formado por elementos interdependentes, no qual mudanças realizadas em uma dimensão podem gerar consequências sobre as demais.

Em uma empresa metalúrgica especializada, o Desenvolvimento Organizacional pode envolver a melhoria da integração entre áreas, o aperfeiçoamento dos processos decisórios, o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, a adoção de novas tecnologias e a

adequação às mudanças do mercado. Essas transformações exigem conhecimento sobre as condições internas da empresa e sobre o ambiente competitivo no qual ela está inserida.

Desse modo, o Desenvolvimento Organizacional depende da capacidade de interpretar informações sobre clientes, concorrentes, tecnologias, exigências técnicas e oportunidades, bem como de relacioná-las aos conhecimentos existentes na organização. A Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento oferecem suporte a esse processo ao fornecer informações qualificadas, ampliar o compartilhamento de experiências e apoiar decisões e intervenções planejadas.

2.4 Articulação entre Inteligência Competitiva, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Organizacional

A Inteligência Competitiva, a Gestão do Conhecimento e o Desenvolvimento Organizacional possuem finalidades próprias, mas apresentam relações complementares. A Inteligência Competitiva concentra-se na identificação e na interpretação das informações do ambiente externo. A Gestão do Conhecimento oferece os meios para organizar, compartilhar e incorporar essas informações à realidade interna da organização. O Desenvolvimento Organizacional direciona o conhecimento produzido à aprendizagem, à tomada de decisão e à realização de mudanças planejadas.

Essa relação tem início nos desafios enfrentados pela organização. Em uma empresa metalúrgica especializada, esses desafios podem estar relacionados ao comportamento dos clientes, à atuação dos concorrentes, às mudanças tecnológicas, às exigências técnicas do mercado, aos preços praticados, à capacidade produtiva e às oportunidades existentes em diferentes regiões. A partir dessas demandas, a Inteligência Competitiva orienta a definição das necessidades informacionais, das fontes de consulta, dos procedimentos de coleta e dos critérios de análise.

Os dados obtidos no ambiente externo, entretanto, não se transformam automaticamente em conhecimento útil. Para apoiar a organização, precisam ser analisados com base nas experiências, competências e informações existentes internamente. Nesse ponto, a Gestão do Conhecimento permite relacionar as informações do mercado aos conhecimentos acumulados pelos profissionais das áreas técnica, comercial, operacional, de qualidade e manutenção.

A conversão do conhecimento contribui para tornar visíveis experiências e percepções que, muitas vezes, permanecem concentradas em determinados indivíduos ou setores. A

externalização possibilita registrar esses conhecimentos em relatórios, procedimentos, análises e bases de dados. A combinação reúne essas informações aos dados provenientes de pesquisas, documentos, sistemas e fontes externas. A disseminação permite que o conhecimento produzido alcance os responsáveis pelas decisões, enquanto a internalização ocorre quando esse conteúdo é compreendido, aplicado e incorporado às práticas da organização.

O conhecimento gerado por esse processo oferece suporte ao Desenvolvimento Organizacional. A análise das informações pode indicar a necessidade de revisar estratégias, aprimorar processos, desenvolver competências, adotar novas tecnologias, fortalecer a integração entre áreas ou modificar formas de atuação. Dessa maneira, as informações do ambiente competitivo são transformadas em conhecimento organizacional e utilizadas para orientar decisões e mudanças planejadas.

Essa relação não deve ser entendida como uma sequência rígida e definitiva. As decisões adotadas produzem resultados, experiências e conhecimentos que retornam ao processo e geram novas necessidades informacionais. A Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento assumem, assim, caráter contínuo, permitindo revisar fontes, aperfeiçoar análises, atualizar registros e ampliar a capacidade de aprendizagem da organização.

A efetividade dessa integração depende da atuação conjunta de pessoas, processos e tecnologias. As pessoas reconhecem necessidades, interpretam sinais do mercado, compartilham experiências e atribuem significado às informações. Os processos definem responsabilidades, etapas e fluxos de trabalho, reduzindo a dependência de práticas informais. As tecnologias apoiam o registro, o armazenamento, o tratamento e a circulação das informações. Nenhum desses elementos, de forma isolada, é suficiente para transformar dados em conhecimento estratégico.

No contexto de uma empresa metalúrgica especializada, essa integração contribui para reduzir a dependência de percepções individuais e de informações mantidas de forma pouco organizada. Ao estabelecer necessidades, fontes, procedimentos de análise e mecanismos de compartilhamento, a organização amplia sua capacidade de preservar conhecimentos, comparar evidências e fundamentar decisões relacionadas ao mercado, aos concorrentes, aos clientes, às tecnologias e às oportunidades de atuação.

Dessa forma, o modelo conceitual proposto, parte do entendimento de que a competitividade não depende apenas da disponibilidade de informações. Ela resulta da capacidade de selecionar dados relevantes, relacioná-los aos conhecimentos internos e utilizá-los no processo decisório e na promoção de mudanças organizacionais. Essa integração entre

Inteligência Competitiva, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Organizacional estabelece a base teórica para a estrutura apresentada nas seções seguintes.

3. METODOLOGIA

A Este artigo apresenta a etapa teórico-conceitual de uma investigação mais ampla, destinada à proposição, aplicação e avaliação de um modelo de Inteligência Competitiva em uma empresa metalúrgica especializada em tratamento térmico. Nesta etapa, o foco concentra-se na fundamentação teórica, na identificação e análise de modelos de referência e na estruturação conceitual da proposta, enquanto sua aplicação e avaliação empírica integram etapas posteriores da investigação.

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e objetivos exploratório e descritivo. A natureza aplicada decorre da intenção de estruturar uma proposta conceitual de Inteligência Competitiva orientada às características de uma empresa metalúrgica especializada. A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar a interpretação e a integração de diferentes contribuições teóricas relacionadas à Inteligência Competitiva, à Gestão do Conhecimento e ao Desenvolvimento Organizacional.

Quanto aos procedimentos, foram utilizadas pesquisa bibliográfica e Revisão Sistemática da Literatura. A pesquisa bibliográfica permitiu reunir os fundamentos relacionados à Inteligência Competitiva, à Gestão do Conhecimento e ao Desenvolvimento Organizacional. A Revisão Sistemática da Literatura foi empregada para identificar e analisar modelos, métodos, etapas e componentes capazes de contribuir para a estruturação de um processo de Inteligência Competitiva aplicável ao contexto estudado.

A Revisão Sistemática da Literatura foi conduzida em 2025 nas bases Scopus, SciELO e SPELL, selecionadas por sua relevância acadêmica e pela abrangência de estudos nacionais e internacionais relacionados ao tema. A estratégia de busca foi estruturada a partir dos descritores “Inteligência Competitiva” e “Inteligência de Negócios”, aplicados de acordo com os mecanismos de busca disponíveis em cada base. Não foi estabelecida delimitação temporal, permitindo a recuperação de estudos desenvolvidos em diferentes períodos, e adotou-se o idioma português como critério de seleção. A Inteligência Competitiva permaneceu como eixo central da revisão, enquanto os estudos relacionados à Inteligência de Negócios foram considerados de forma complementar, quando apresentavam modelos, estruturas, componentes ou procedimentos aplicáveis ao processo de IC. Essa delimitação é consistente com o protocolo

registrado na pesquisa de origem, que estabeleceu as bases, os critérios de busca e a segmentação dos estudos segundo sua aderência à Inteligência Competitiva.

Como critérios de inclusão, foram considerados artigos disponíveis integralmente, revisados por pares e relacionados ao desenvolvimento de modelos, estruturas, frameworks ou métodos aplicáveis à Inteligência Competitiva. Foram excluídos documentos não classificados como artigos científicos, publicações sem aderência ao objetivo da revisão, registros duplicados entre as bases e trabalhos cujo texto completo não estava disponível. Após a triagem inicial, os estudos selecionados foram submetidos à leitura integral e à avaliação qualitativa, considerando quatro critérios: aderência ao objeto da pesquisa, clareza da estrutura do modelo apresentado, explicitação das etapas ou componentes propostos e possibilidade de aplicação no contexto organizacional.

A extração e a síntese dos dados foram conduzidas qualitativamente, buscando identificar categorias, padrões, componentes recorrentes, diferenças entre os modelos e lacunas existentes na literatura. Esse procedimento permitiu avaliar os estudos não apenas pela ocorrência dos termos utilizados na busca, mas principalmente por sua contribuição conceitual, metodológica ou estrutural para o processo de Inteligência Competitiva. Dessa forma, os trabalhos associados à Inteligência de Negócios foram mantidos somente quando apresentavam elementos passíveis de contribuição para a estruturação da IC, preservando-se esta última como eixo central da revisão. Esse procedimento está explicitamente registrado no protocolo da tese.

A busca sistemática resultou inicialmente em 270 publicações. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, 51 artigos foram selecionados para leitura integral, sendo 4 provenientes da SciELO, 38 da SPELL e 9 da Scopus. Na etapa seguinte, procedeu-se à identificação e remoção de cinco registros duplicados, incluindo artigos indexados simultaneamente em mais de uma base e diferentes versões do mesmo estudo, identificadas por pequenas variações no título ou no idioma de publicação. Esse refinamento resultou em um corpus final de 46 artigos válidos para a análise qualitativa.

A análise dos 46 artigos foi realizada de forma interpretativa, considerando o foco predominante dos estudos, a natureza dos modelos apresentados e sua contribuição para a construção da proposta. Para a seleção dos modelos de referência, foram considerados sua aderência ao contexto estudado, sua aplicabilidade organizacional e sua consistência conceitual. A partir desse processo, foram selecionadas cinco abordagens principais: Cossenzo, Mafra Pereira e Bax (2025), Bagheri et al. (2018), Veppo (2008), Dutra (2016) e Mafra Pereira et al. (2018).

As contribuições identificadas nesses estudos foram organizadas em quatro dimensões analíticas: tecnológica, mercadológica, organizacional e territorial. Elas foram utilizadas como estrutura de síntese para a construção do modelo conceitual. A dimensão tecnológica contempla recursos, sistemas e ferramentas relacionados ao tratamento e à análise das informações; a dimensão mercadológica reúne aspectos associados a clientes, concorrentes, preços, serviços e oportunidades de mercado; a dimensão organizacional considera conhecimentos, competências, responsabilidades, processos internos e relações entre os atores; e a dimensão territorial incorpora a localização de clientes, concorrentes, unidades produtivas e oportunidades existentes em diferentes regiões.

A partir da integração dessas dimensões com os fundamentos da Gestão do Conhecimento e do Desenvolvimento Organizacional, foi estruturado o modelo conceitual apresentado neste estudo. A proposta busca representar a articulação entre informações provenientes do ambiente competitivo e conhecimentos internos da organização, orientando sua transformação em conhecimento aplicável ao processo decisório. Por se tratar da etapa teórico-conceitual de uma investigação mais ampla, a aplicação e a avaliação empírica do modelo não integram o escopo deste artigo, estando previstas nas etapas subsequentes da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise qualitativa dos 46 artigos selecionados na Revisão Sistemática da Literatura permitiu identificar contribuições recorrentes para a estruturação da Inteligência Competitiva. Embora os estudos apresentem objetivos e contextos de aplicação distintos, foram observados elementos comuns relacionados à coleta de dados, à análise das informações, ao compartilhamento do conhecimento e ao apoio à tomada de decisão.

Entre os estudos examinados, foram selecionados cinco modelos de referência, considerando sua aderência ao objetivo da pesquisa, a clareza de seus componentes e a possibilidade de aproveitamento no contexto de uma empresa metalúrgica especializada. Cada modelo contribuiu com elementos distintos para a construção da proposta.

O estudo de Cossenno, Mafra Pereira e Bax (2025) forneceu fundamentos relacionados ao uso de tecnologias, à organização de dados e ao apoio da inteligência artificial na análise de informações. Bagheri, Fazlollahtabar e Ashoori (2018) contribuíram com aspectos mercadológicos e comerciais associados à precificação e à análise de riscos. Veppo (2008) apresentou uma estrutura simplificada de Inteligência Competitiva, compatível com

organizações que possuem limitações de recursos e de pessoal. Dutra (2016) acrescentou elementos de prospecção de clientes e análise territorial. Mafra Pereira et al. (2018), por sua vez, destacaram a circulação das informações e a articulação entre diferentes atores de redes interorganizacionais. Essas contribuições estão sintetizadas a seguir.

Quadro 1 – Modelos de referência selecionados para a construção da proposta

Abordagem	Estudo de referência	Principal contribuição
Tecnológica	Cossenno, Mafra Pereira e Bax (2025)	Oferece suporte ao uso de inteligência artificial generativa, ao tratamento de dados e à transformação de sinais do mercado em conhecimento aplicável.
Precificação	Bagheri, Fazlollahtabar e Ashoori (2018)	Contribui para a análise de dados mercadológicos, custos, riscos e variáveis comerciais envolvidas na formação de preços.
Aplicada a pequenas empresas	Veppo (2008)	Propõe fluxos informacionais simplificados e compatíveis com organizações que possuem estruturas e recursos mais limitados.
Prospecção regional	Dutra (2016)	Orienta o mapeamento territorial de clientes, concorrentes e oportunidades, considerando aspectos geográficos e logísticos.
Redes	Mafra Pereira, Carvalho, Jordão e Borges (2018)	Contribui para organizar os fluxos de informação entre empresas, clientes, fornecedores, parceiros e outros atores do ambiente de negócios.

Fonte: elaborado pelos autores (2026)

As contribuições apresentadas no Quadro 1 não foram incorporadas ao modelo de forma isolada. Elas foram comparadas e agrupadas de acordo com sua proximidade conceitual e sua utilidade para o contexto estudado. A abordagem tecnológica forneceu elementos para a dimensão tecnológica, especialmente quanto à coleta, ao armazenamento, ao tratamento e à análise das informações. A abordagem de precificação contribuiu principalmente para a dimensão mercadológica, ao considerar preços, riscos, condições comerciais e comportamento do mercado.

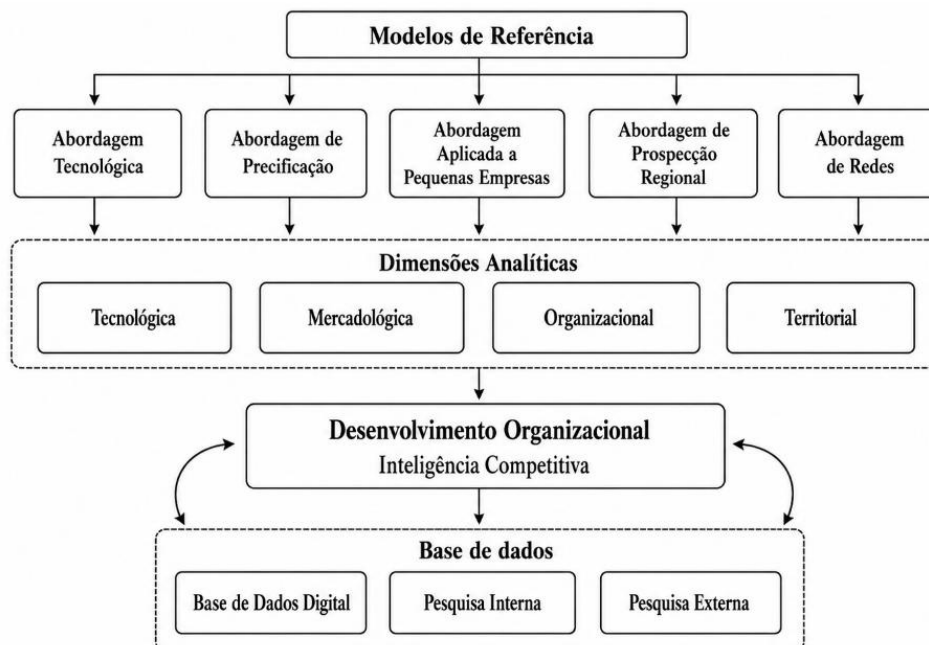
A abordagem aplicada a pequenas empresas apresentou contribuições para a dimensão organizacional, por destacar a necessidade de adequar os processos de Inteligência Competitiva à estrutura, aos recursos e às capacidades disponíveis. A abordagem de prospecção regional fundamentou a dimensão territorial, ao incorporar a localização de clientes, concorrentes e oportunidades de atuação. A abordagem de redes também contribuiu para a dimensão organizacional, principalmente ao evidenciar a importância do compartilhamento de informações e da articulação entre áreas internas, clientes, fornecedores, parceiros e outros participantes do ambiente de negócios.

Embora cada abordagem apresente uma contribuição predominante, seus componentes possuem caráter complementar. Os recursos tecnológicos apoiam a análise mercadológica e territorial; os conhecimentos internos influenciam a interpretação dos dados externos; e as relações em rede ampliam o acesso às informações e sua circulação. Dessa integração resultaram quatro dimensões analíticas: tecnológica, mercadológica, organizacional e territorial.

A dimensão tecnológica reúne os sistemas, recursos e procedimentos utilizados para coletar, registrar, armazenar e analisar informações. A dimensão mercadológica contempla clientes, concorrentes, preços, segmentos industriais, serviços ofertados e oportunidades de mercado. A dimensão organizacional considera os conhecimentos internos, os processos, as responsabilidades, a integração entre áreas e a capacidade da empresa de utilizar as informações produzidas. A dimensão territorial envolve a distribuição geográfica dos clientes, concorrentes, segmentos atendidos e possibilidades de expansão.

A articulação entre os cinco modelos de referência e as quatro dimensões analíticas orientou a proposição da estrutura apresentada a seguir.

Figura 1 – Modelo inicial de Inteligência Competitiva para o Desenvolvimento Organizacional



Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A relação entre o Quadro 1 e a Figura 1 pode ser compreendida em três níveis. O primeiro corresponde aos estudos de referência e às contribuições identificadas na literatura. O segundo é formado pelas dimensões tecnológica, mercadológica, organizacional e territorial,

que organizam os elementos extraídos desses estudos. O terceiro corresponde à aplicação dessas dimensões ao processo de Inteligência Competitiva, orientado ao Desenvolvimento Organizacional.

A contribuição conceitual da proposta está na combinação dos modelos de referência analisados, que apresentam critérios específicos e complementares. O modelo organiza essas contribuições em quatro dimensões interdependentes: tecnológica, mercadológica, organizacional e territorial. As dimensões se relacionam com a Gestão do Conhecimento e ao Desenvolvimento Organizacional. Essa integração permite ampliar a abordagem da Inteligência Competitiva, relacionando informações e conhecimentos aos processos de decisão, aprendizagem e adaptação organizacional.

No contexto de uma empresa especializada em tratamento térmico, a dimensão tecnológica pode abranger equipamentos, processos térmicos, sistemas de controle, novas tecnologias e recursos utilizados no tratamento das informações. A dimensão mercadológica pode contemplar clientes industriais, concorrentes, preços, serviços demandados, segmentos atendidos e oportunidades comerciais. A dimensão organizacional envolve conhecimentos técnicos e comerciais, capacidade produtiva, competências, responsabilidades, integração entre áreas e processos decisórios. A dimensão territorial permite analisar a localização de clientes, concorrentes, unidades produtivas e oportunidades existentes em diferentes regiões.

A integração das quatro dimensões converge para o Desenvolvimento Organizacional, que representa a finalidade do modelo. Nesse processo, a Inteligência Competitiva transforma dados e informações em conhecimento aplicável às decisões. Sua contribuição não se encerra na elaboração de relatórios ou no acompanhamento do mercado, mas se concretiza quando o conhecimento gerado apoia mudanças, melhorias de processos, desenvolvimento de competências e novas formas de atuação.

Essa compreensão aproxima o modelo do ciclo de Inteligência Competitiva apresentado por Prescott e Miller (2001) e Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016), no qual as necessidades informacionais orientam a coleta, a análise, a disseminação e a avaliação dos resultados. No modelo proposto, essas etapas são direcionadas às demandas de uma empresa metalúrgica especializada e relacionadas ao Desenvolvimento Organizacional.

Na base do modelo encontram-se três fontes principais de informação: base de dados digital, pesquisa interna e pesquisa externa. A base digital pode fornecer informações cadastrais, econômicas, mercadológicas e territoriais. A pesquisa interna permite reunir percepções e conhecimentos dos profissionais da empresa, especialmente das áreas comercial,

técnica, operacional e gerencial. A pesquisa externa contribui para compreender clientes, concorrentes, necessidades do mercado e oportunidades de atuação.

A utilização conjunta dessas fontes reduz a dependência de informações isoladas. Em uma empresa metalúrgica especializada, parte relevante do conhecimento sobre o mercado pode estar concentrada na experiência de determinados profissionais, em registros comerciais ou em documentos que não foram organizados para fins de análise. O modelo propõe que essas informações sejam reunidas, comparadas e interpretadas de forma sistemática.

Os fluxos entre a base de dados e o Desenvolvimento Organizacional indicam que o processo possui caráter contínuo. As informações coletadas apoiam a análise e a tomada de decisão. As decisões adotadas, por sua vez, produzem resultados, experiências e novas necessidades informacionais que retornam ao processo. Dessa forma, o modelo não deve ser compreendido como uma sequência rígida, mas como um processo de aprendizagem e aperfeiçoamento contínuo.

Sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, a estrutura reforça que as informações externas precisam ser relacionadas aos conhecimentos existentes na empresa. Dados sobre concorrentes, clientes, preços e tecnologias somente produzem valor quando são interpretados pelos profissionais, compartilhados entre as áreas e incorporados aos processos decisórios. Essa lógica se aproxima da conversão entre conhecimentos tácitos e explícitos proposta por Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), especialmente ao transformar experiências individuais e informações registradas em conhecimento organizacional aplicável.

O principal resultado deste artigo consiste, portanto, na proposição de um modelo conceitual inicial de Inteligência Competitiva orientado ao Desenvolvimento Organizacional de uma empresa metalúrgica especializada. A estrutura reúne modelos de referência, dimensões analíticas e fontes de informação, estabelecendo uma base para sua futura aplicação na organização estudada.

O caráter inicial do modelo decorre do fato de que sua construção, nesta etapa, está fundamentada na literatura. Sua adequação às características da empresa, sua aplicação e sua avaliação serão realizadas posteriormente, com a incorporação de dados internos, pesquisas externas e evidências relacionadas ao segmento de tratamento térmico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Este artigo teve como objetivo propor um modelo conceitual de Inteligência Competitiva orientado ao Desenvolvimento Organizacional de uma empresa metalúrgica

especializada. A análise dos referenciais teóricos e dos modelos identificados na Revisão Sistemática da Literatura permitiu reunir contribuições relacionadas à Inteligência Competitiva, à Gestão do Conhecimento e ao Desenvolvimento Organizacional em uma estrutura composta por modelos de referência, dimensões analíticas e fontes de informação.

A principal contribuição do trabalho está na elaboração de uma base conceitual voltada a um contexto industrial caracterizado pela especialização técnica, pela dificuldade de acesso a informações de mercado e pela dependência do conhecimento acumulado pelos profissionais. O modelo proposto demonstra que a Inteligência Competitiva não se limita à coleta de dados sobre clientes, concorrentes, preços, tecnologias e oportunidades. Sua utilidade depende da capacidade da empresa de organizar essas informações, relacioná-las aos conhecimentos internos e utilizá-las nos processos decisórios e de mudança organizacional.

Do ponto de vista teórico, o estudo aproxima a Inteligência Competitiva da Gestão do Conhecimento e do Desenvolvimento Organizacional. A Gestão do Conhecimento contribui para registrar, compartilhar e preservar conhecimentos técnicos e mercadológicos, enquanto o Desenvolvimento Organizacional direciona esses conhecimentos à aprendizagem, à melhoria dos processos e à adaptação da empresa. Essa integração amplia a compreensão da Inteligência Competitiva como uma capacidade organizacional, e não apenas como uma atividade de monitoramento do mercado.

Em termos práticos e gerenciais, o modelo oferece uma referência inicial para organizar o acompanhamento do ambiente competitivo de uma empresa metalúrgica especializada. Sua estrutura pode auxiliar na definição das necessidades informacionais, na escolha das fontes de dados, na integração entre pesquisas internas e externas e na análise das dimensões tecnológica, mercadológica, organizacional e territorial. A proposta também pode reduzir a dependência de percepções individuais e favorecer a circulação das informações entre as áreas técnica, comercial, operacional e gerencial.

Como limitações, destaca-se inicialmente o caráter teórico-conceitual da proposta, uma vez que o modelo ainda não foi aplicado e avaliado empiricamente. Dessa forma, as contribuições apresentadas devem ser compreendidas como potenciais, não sendo possível, nesta etapa, afirmar seus efeitos sobre o processo decisório e o Desenvolvimento Organizacional. A pesquisa também apresenta limitações relacionadas às bases consultadas, aos descritores e ao idioma adotado na Revisão Sistemática da Literatura, que podem ter restringido a identificação de outras contribuições relevantes. Além disso, por estar orientada às características de uma empresa metalúrgica especializada em tratamento térmico, sua aplicação em outros contextos organizacionais requer adequações e avaliações específicas.

Como continuidade da pesquisa, o modelo deverá ser ajustado às características da organização, incorporando dados internos, informações de mercado e percepções dos profissionais envolvidos. Posteriormente, sua aplicação permitirá avaliar a viabilidade da proposta e sua contribuição para a organização das informações, o processo decisório e o Desenvolvimento Organizacional, bem como identificar possíveis ajustes a partir das evidências obtidas no ambiente organizacional.

6. REFERÊNCIAS

BAGHERI, E.; FAZLOLLAHTABAR, H.; ASHOORI, M. T. Product pricing with marketing data under risk using business intelligence. **Journal of Sustainable Competitive Intelligence**, v. 8, n. 3, p. 1-14, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v8i3.306>. Acesso em: 22 mar. 2026.

BENNIS, W. G. **Organization development: its nature, origins, and prospects**. Reading: Addison-Wesley, 1969. Disponível em: <https://archive.org/details/organizationdeve00benn>. Acesso em: 5 fev. 2025.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão do conhecimento: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. Cadernos de Educação, Pelotas, n. 30, p. 135–148, jan./jun. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.15210/CADUC.V0I30.1767>. Acesso em: 5 fev. 2026.

CALOF, J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence: a practitioner, academic and interdisciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090560810877114>. Acesso em: 22 mar. 2026.

CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. O.; MARQUES, N. S. L. Gestão do conhecimento e da inovação: determinantes da competitividade organizacional – um estudo de caso de uma empresa de consultoria tecnológica. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 25, n. 1, p. 192-215, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v25i1a2018.1611>. Acesso em: 10 jun. 2026.

COSSENZO, F.; MAFRA PEREIRA, F. C.; BAX, M. P. Automação da inteligência competitiva: uma abordagem baseada em grafos de conhecimento e inteligência artificial generativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 15, n. 1, p. 157-175, jan./abr. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2025v15n1.72857>. Acesso em: 15 mar. 2026.

CRUZ, R. R.; RIBEIRO, J. S. A. N.; FURTADO, F. P. M. C.; SOUZA, A. D.; PINHEIRO, C. L. S. Inteligência competitiva: um estudo bibliométrico sobre a evolução do conceito. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – KM BRASIL & LATAM, 20., 2025, São Bernardo do Campo. **Anais do KM Brasil 2025 – 20º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento**. São Bernardo do Campo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2025. ISSN 1678-1546. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/kmbrasil2025/trabalho/482401>. Acesso em: 16 nov. 2025.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUTRA, F. G. C. Modelo de inteligência competitiva: uma proposta para monitoramento e prospecção de clientes na Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG. **Journal of Sustainable Competitive Intelligence**, v. 6, n. 4, p. 224-243, 2016. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/189>. Acesso em: 22 jan. 2026.

FONTOURA, F. B. B.; TENÓRIO, F. G. Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. **Redes**, v. 25, n. 2, p. 590-609, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.17058/redes.v25i2.14549>. Acesso em: 9 abr. 2026.

FRENCH, W. L.; BELL, C. H. Jr. **Organization development: behavioral science interventions for organization improvement**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1973. Disponível em: https://tissnetprep.com/wp-content/uploads/2023/03/Organization_development_behavioral_science_interventions_for_organization_compressed.pdf. Acesso em: 5 fev. 2026.

FULD, L. **The new competitive intelligence: the compleat guide to creating a sustainable advantage**. New York: Wiley, 1994.

GILAD, B. **Early warning: using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk, and create powerful strategies**. New York: AMACOM, 2003.

KAHANER, L. **Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move ahead of the competition**. New York: Touchstone, 1996.

MAFRA PEREIRA, F. C.; CARVALHO, R. B. de; JORDÃO, R. V. D. Análise do ciclo da inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: estruturação e implantação do bureau de inteligência do APL de software de Belo Horizonte. **Journal of Sustainable Competitive Intelligence**, v. 6, n. 1, p. 139-164, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v6i1.145>. Acesso em: 18 jun. 2026.

MAFRA PEREIRA, F. C.; CARVALHO, R. B. de; JORDÃO, R. V. D.; BORGES, M. A. Inteligência competitiva em centrais de negócios: proposição de modelo estruturante para empreendimentos coletivos e redes interorganizacionais. **Journal of Sustainable Competitive Intelligence**, v. 8, n. 2, p. 1-27, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v8i2.255>. Acesso em: 19 fev. 2026.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Proven strategies in competitive intelligence: lessons from the trenches**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

RIBEIRO, J. S. A. N.; CRUZ, R. R.; DUTRA, F. G. C.; SILVA, A. P.; CORRÊA, F. Inteligência competitiva: um estudo bibliométrico de 2018 a 2023 nas bases de dados SPELL e CAPES. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – KM BRASIL, 19., 2024, Brasília, DF. **Anais [...]**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2024. p. 640-658. Disponível em: <https://doity.com.br/kmbrasil-2024>. Acesso em: 16 jul. 2026.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

VEPPO, G. Inteligência competitiva: a adoção de um modelo para pequenas empresas. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 5, n. 2, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.25112/rgd.v5i2.917>. Acesso em: 18 fev. 2026.

WITTMANN, M. B.; WITTMANN, M. L.; FONTOURA, F. B. B. Visão multidimensional e sistêmica do Desenvolvimento Organizacional. **Revista de Estudos Interdisciplinares**, v. 6, n. 5, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.56579/rei.v6i5.1256>. Acesso em: 14 fev. 2026.