

# Boletim

## TÉCNICO SIF

Número 12 - Volume 02  
Dezembro 2022

### *Potencial da inteligência competitiva na indústria florestal*

*Tamara Braga dos Santos, Glêison Augusto dos Santos e Guilherme Bravim Canal.*

## POTENCIAL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA INDÚSTRIA FLORESTAL

Tamara Braga dos Santos<sup>1\*</sup>, Glêison Augusto dos Santos<sup>2</sup> and Guilherme Bravim Canal<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Viçosa, Programa de Pós-Graduação em Ciência Florestal, Viçosa, MG - Brasil. E-mail: <tamara.braga@ufv.br> and <guilherme.canal@ufv.br>.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Engenharia Florestal, Viçosa, MG - Brasil. E-mail: <gleison@ufv.br>.

\*Corresponding author.

**RESUMO** – A inteligência competitiva (IC) é um processo de coleta e análise de informações estratégicas que permite compreender o mercado, identificar oportunidades e mitigar riscos, tornando-se assim uma prática fundamental para organizações tomarem decisões informadas e manterem vantagens competitivas. Apesar do potencial promissor na indústria florestal, seu uso ainda é limitado. Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho é apresentar conceitos, técnicas e perspectivas da IC na indústria florestal. A implementação da IC no setor florestal ainda é incipiente, apesar de seu grande potencial em práticas como análise de mercado, monitoramento da concorrência, gestão de recursos naturais, inovação e tomada de decisão estratégica. Logo, o uso da IC já é uma realidade e é essencial para múltiplas organizações, proporcionando insights valiosos, otimizando processos e garantindo competitividade no mercado. No setor florestal, contudo, seu uso ainda é incipiente e deve ser objeto de atenção para aquelas empresas que desejam se manter competitivas no mercado.

*Palavras-Chave: Florestas; Inovação; Mercado global; Vantagem competitiva*

## INTRODUÇÃO

No cenário organizacional contemporâneo, caracterizado por forte competição e rápidas transformações, a inteligência competitiva (IC) se destaca como uma ferramenta estratégica essencial para orientar a tomada de decisões informada e sustentar a vantagem competitiva das organizações (FERNANDES, 2012; DOMENES; URDAN, 2019).

Por definição, a IC é um processo organizado e sistemático de coleta, análise, interpretação e disseminação de informações relevantes sobre o ambiente empresarial (interno e externo), incluindo concorrentes, mercado, clientes, fornecedores, tendências de mercado e outros fatores, a fim de apoiar a tomada de decisões estratégicas e ganhar vantagem competitiva (PELLISSIER; NENZHELELE, 2013).

As técnicas mais usadas em IC incluem análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), benchmarking, análise de concorrentes, análise de tendências de mercado, análise de cenários, entre outras. Essas técnicas são aplicáveis em empresas de diversos setores e tamanhos, permitindo uma compreensão mais profunda do ambiente competitivo e das oportunidades existentes (CALOF, 2020).

No contexto empresarial dinâmico, a IC é essencial para compreender e antecipar mudanças no mercado, identificar oportunidades estratégicas, mitigar riscos e criar valor competitivo (BOSE, 2008; NASSIF, 2019). Neste contexto, o setor de florestas plantadas como um dos principais motores da economia brasileira, apresenta um grande potencial como área para aplicação da IC. Em 2022, o setor florestal demonstrou sua relevância econômica ao gerar aproximadamente 2,6 milhões de empregos diretos e indiretos, além de alcançar uma receita bruta de R\$ 260 bilhões. Este período também foi marcado por um recorde de produção, com a fabricação de 25 milhões de toneladas de celulose, 11 milhões de toneladas de papel e 8,5 milhões de metros cúbicos de painéis de madeira. Além disso, o setor evidenciou sua robustez ao manter uma carteira de investimentos estimada em quase R\$ 62 bilhões, resultando na abertura de uma nova fábrica a cada um ano e meio, em média (IBÁ, 2023).

No contexto em que o Brasil figura como o principal exportador mundial de celulose (DA SILVA;

MACIEL, 2022; IBÁ, 2022), é crucial que o setor florestal mantenha sua competitividade global, uma vez que foi justamente essa competência que impulsionou o crescimento das exportações brasileiras de celulose (PEREIRA; SILVA JÚNIOR, 2024). A aplicação da inteligência competitiva proporciona análises de mercado, identificação de tendências e otimização de processos, fortalecendo a posição competitiva e impulsionando um crescimento sustentável. Neste boletim, exploraremos os principais conceitos, técnicas e perspectivas da inteligência competitiva, especialmente em sua aplicação na indústria florestal.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UMA REVISÃO

A definição de IC é muito ampla na literatura e ainda não há consenso sobre um conceito comum. Na maioria das definições, a IC é vista como um processo que auxilia e melhora a tomada de decisões (PELLISSIER; NENZHELELE, 2013). Isto indica que pode ser interpretada como a habilidade de analisar o conhecimento com o objetivo de tomar decisões mais eficazes com vantagem competitiva (RIBEIRO; SANTOS, 2020). Os dados, uma vez organizados, são transformados em informação; as informações, após análises, tornam-se inteligência (MILLER, 2002).

A SCIP (Strategic Consortium of Intelligence Professionals) – entidade que representa os profissionais de IC – define-a como “... processo ético de coleta, análise e disseminação precisa, relevante, específica, oportuna, preditiva e acionável de inteligência a respeito das implicações do ambiente de negócios, competidores e da própria organização.” (SCIP, 2017).

As práticas compreendidas em IC transcendem a mera agregação de informações. Para adquirir a qualificação de ‘inteligência’, esses dados precisam ser meticulosamente coletados e analisados, de modo a contribuir significativamente para a formulação estratégica da organização tanto a curto quanto a longo prazo. Além disso, a IC compreende uma busca ativa informacional abrangente sobre o ambiente, seja ele composto por fornecedores, clientes, parceiros ou concorrentes, com o objetivo de obter uma vantagem mais sólida nesse contexto (QUEYRAS; QUONIAM, 2006).

A prática da IC implica na utilização sistemática

de informações adquiridas de maneira ética e legal, relacionadas ao ambiente competitivo geral. Esse processo visa capacitar a organização a identificar tendências e cenários, permitindo uma resposta ágil às mudanças de mercado em um ritmo mais acelerado do que seus concorrentes (PRESCOTT; MILLER, 2002). Seu propósito é fornecer suporte ao processo decisório, capacitando os gestores seniores em empresas de todos os tamanhos a tomar decisões mais bem informadas em diversas áreas, desde marketing, P&D e táticas de investimento até estratégias empresariais de longo prazo (SCIP, 2024). Assim, a IC complementa e agrega valor ao planejamento estratégico, pesquisa de mercado, sistema de documentação e informação corporativa.

A IC, como uma disciplina multidisciplinar, integra métodos analíticos, tecnologias emergentes e uma compreensão aguçada do ambiente competitivo para capacitar as organizações a enfrentarem desafios de maneira proativa. Ao examinar as habilidades, fragilidades, intenções e movimentos dos concorrentes, a inteligência competitiva possibilita que uma organização antecipe de forma proativa os desenvolvimentos do mercado, ao invés de apenas reagir a eles (BOSE, 2008). Algumas áreas integram o grande escopo da IC, por exemplo: administração, ciência da informação, psicologia, comunicação, ciência da computação, filosofia, matemática, lógica, estatística, linguística, entre outras (MARCIAL, 2007).

Os registros históricos destacam o papel significativo desempenhado pela inteligência em países como Japão, Estados Unidos, China e Inglaterra, entre outros, ao longo da história. O uso da IC remonta à antiguidade, com técnicas empregadas por agentes de inteligência e estrategistas militares, servindo como base para sua evolução como disciplina. A concepção da IC tem origem na inteligência militar e governamental, as quais influenciaram a disseminação de seu conceito para o setor empresarial (PRESCOTT; MILLER, 2002). A IC moderna é uma síntese de várias disciplinas, influenciada por desenvolvimentos em economia, marketing, teoria militar, ciência da informação e gestão estratégica (JUHARI e STEPHENS, 2006).

Conhecer e analisar os fatores externos à empresa é fundamental para compreender o ambiente o qual

está situada. Ao compreender este cenário, é possível obter um maior conhecimento acerca da concorrência, as últimas inovações, estudos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), fornecedores e clientes (atuais e em potencial), novos stakeholders, produtos e serviços. O conhecimento dos fatores internos de uma empresa também deve fazer parte do escopo da IC adotada, como recursos humanos, recursos financeiros e estratégia (QUEYRAS e QUONIAM, 2006).

A análise em conjunto desses componentes, quando bem conduzida, fornece insumos para a empresa se posicionar no mercado, tomar decisões estratégicas, adaptadas a sua necessidade, e melhorar sua competitividade. A integração da gestão do conhecimento e da IC, juntamente com o estímulo à sua utilização e melhoria de qualidade, capacita as organizações a responderem de forma mais ágil às mudanças no ambiente empresarial (QUEYRAS e QUONIAM, 2006).

Um processo de IC eficaz, endossado pela SCIP, é conduzido em um ciclo contínuo, denominado ciclo de inteligência competitiva (CASAROTTO et. al, 2021). Da mesma forma que não há um consenso acerca do conceito da IC, também existem formas variadas das características, conteúdo e quantidade de fases de seu ciclo (ANDRADE; AZEVEDO, 2018).

De modo simplificado, as fases do ciclo da IC abordadas aqui são fundamentadas no modelo descrito por Bose (2008):

- 1) Planejamento: entendimento das necessidades  
Nesta fase são identificados os usuários da IC, ou seja, os tomadores de decisão, e suas respectivas necessidades.
- 2) Coleta  
No segundo momento ocorre a busca de dados brutos/informações relevantes à organização a partir de um roteiro definido previamente.
- 3) Análise  
Na terceira etapa, as informações coletadas são tratadas, recuperadas e analisadas para a produção da Inteligência Competitiva, a qual será divulgada e disponibilizada para os tomadores de decisão.
- 4) Disseminação e Utilização  
Na quarta etapa, o resultado do trabalho de IC é apresentado aos tomadores de decisão como suporte às ações/escolhas que serão adotadas.

### 5) Feedback

Na quinta e última etapa deste modelo de ciclo, ocorre a avaliação da inteligência fornecida às partes interessadas na tomada de decisão, verificando se a IC gerada atendeu às necessidades iniciais.

Dessa forma, foram construídos outros métodos por diversos outros autores, atendendo às particularidades, descobertas e interpretações das várias fontes da literatura, bem como a experiência da organização e do universo empresarial (NETO, 2019).

A partir disso, observa-se que o ciclo da Inteligência Competitiva (IC) proporciona ferramentas para aperfeiçoar a performance interna das organizações, facilitando a tomada de decisão. Ao adotar continuamente essa prática e produzir/consumir informações de alto valor agregado, as empresas podem manter sua competitividade de forma consistente (QUEYRAS; QUONIAM, 2006). Além de auxiliar nas práticas de gestão organizacionais, a IC oferece benefícios adicionais destacados na literatura (RODRIGUES e DE SOUSA, 2022), como:

- Prever movimentos dos concorrentes.
- Identificar possibilidades e riscos.
- Assegurar informações valiosas para o desenvolvimento de planos.
- Adquirir insights a partir das experiências, êxitos e equívocos dos competidores.
- Avaliar o efeito das nossas estratégias sobre os concorrentes.
- Avaliar as repercussões das decisões internas no mercado.
- Revisar e ajustar nossa abordagem estratégica.
- Promover a sustentabilidade a longo prazo do negócio.

Nesse sentido, organizações que adotam a IC são notadas pelos clientes como entes visionários uma vez que traduzem e compreendem seus desejos – isto denota que o trabalho da empresa é pautado pela constante inovação (RODRIGUES; SOUSA, 2022).

## MÉTODOS E PRÁTICAS DE ANÁLISE EM IC

As práticas de IC englobam técnicas e ferramentas de análise adotadas para monitorar as atividades dos concorrentes e as condições gerais do ambiente externo, com o objetivo de gerar informações utilizáveis na tomada de decisões. A aplicação dessas técnicas e ferramentas converge para a monitoramento de informações ambientais, podendo resultar na implementação de sistemas de informação para apoio à tomada de decisão (QUEYRAS; QUONIAM, 2006).

Os métodos de análise em Inteligência Competitiva são essenciais para a extração, gerenciamento e compartilhamento de conhecimento, devendo ser implementados de forma a atender às necessidades específicas do negócio para garantir uma vantagem competitiva significativa. O resultado dessa análise é uma avaliação do cenário externo e seu impacto na empresa, permitindo uma análise rigorosa e disciplinada por profissionais qualificados. Essas técnicas são projetadas para coletar e interpretar informações que abrangem o comportamento dos concorrentes, reguladores, tecnologias e outros fatores externos que influenciam o ambiente empresarial (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Os métodos mais citados e utilizados em IC são: método dos Cenários, Matriz SWOT, Benchmarking, Cinco Forças de Porter, Fatores Críticos de Sucesso, Jogos de Guerra e Análise de Patentes (ANDRADE; AZEVEDO, 2018). Muitas outras práticas ainda são utilizadas em IC, como: Análise de Mídias Sociais, Segmentação de Mercado, Análise da cadeia de valor, Análise do valor do cliente, Análise da Segmentação do Cliente, Análise de problemas, entre outras (CALOF, 2020).

O uso destas ferramentas e o grau de complexidade da análise dependem da posição do negócio e das necessidades dos tomadores de decisão. Os métodos são destinados a finalidades específicas, podendo ser usados de forma combinada, em busca de atingir os melhores resultados nas análises e nas tomadas de decisão (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002).

## A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA ERA DO BIG DATA

A definição e o escopo de Big Data são bastante diversos. Aqui, será adotada a definição da International Data Corporation de 2011: “Big Data é uma nova geração de tecnologias e arquiteturas desenvolvidas para extrair valor de grandes volumes de dados com ampla variedade, permitindo sua coleta, armazenamento, processamento e análise em alta velocidade.” (GANTZ; REINSEL, 2011).

Originalmente, Big Data é caracterizado pelos “3 Vs”: Variedade, Volume e Velocidade. O volume representa a imensa quantidade de dados, excedendo os limites dos bancos de dados convencionais; a velocidade refere-se à capacidade de processamento em tempo real de grandes volumes de dados; e a variedade abrange a diversidade de tipos, origens e estruturas dos dados (LANEY, 2001). Em suma, o Big Data engloba o crescimento e uso de dados estruturados e não estruturados, resultando em alta performance e disponibilidade (FRANKS, 2012).

Nos tempos de Big Data, a prática da IC ganha uma dimensão ainda mais significativa e transformadora. A IC, que tradicionalmente envolve a coleta, análise e interpretação de informações sobre concorrentes para sustentar decisões estratégicas nas organizações (SCIP, 2017), agora se beneficia do vasto volume de dados disponíveis. Com base nas relações descritas na literatura, torna-se evidente a congruência e a conexão teórica entre as etapas do ciclo da IC e as dimensões do Big Data (GIMENEZ, 2018).

Com o advento do Big Data, as empresas têm acesso a uma quantidade sem precedentes de informações sobre o mercado, concorrentes, clientes e tendências. Isso permite uma análise mais profunda e abrangente, levando a insights mais precisos e oportunidades estratégicas mais assertivas. No entanto, aproveitar o potencial do Big Data para IC requer não apenas tecnologia avançada de análise de dados, mas também habilidades analíticas e uma compreensão clara dos objetivos estratégicos da organização. Nesta nova era, a capacidade de transformar dados em insights acionáveis se torna um diferencial competitivo essencial para as empresas que buscam se manter relevantes e bem-sucedidas em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e

competitivo (RANJAN; FOROPON, 2021).

Embora o ciclo da IC opere independentemente do uso de Big Data nas organizações, há uma interdependência notável entre eles, especialmente nas etapas de coleta, armazenamento, processamento e disseminação de dados. O emprego de Big Data exerce uma influência significativa nessas fases, resultando em maior precisão e rapidez na análise de dados, o que, por sua vez, aprimora a tomada de decisões estratégicas (GIMENEZ, 2018).

À medida que as empresas adquirem um maior conhecimento dos dados dos concorrentes, elas obtêm uma vantagem estratégica ampliada. A integração de Big Data e análises pode ser fundamental na concepção de um sistema para análise de IC, utilizando análises avançadas para aprimorar a precisão das técnicas tradicionais (RANJAN; FOROPON, 2021).

## POTENCIAL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA A INDÚSTRIA DE BASE FLORESTAL

O uso da IC como ferramenta de suporte a processos estratégicos ainda é recente para as empresas brasileiras (DOMENES; URDAN, 2019). Para a indústria de base florestal, o estudo e aplicação da IC ainda é inexistente. As causas da carência de um setor de IC na indústria florestal ainda não foi explorada na literatura, porém, poderia ser atribuída à tradição conservadora, à falta de conscientização sobre seus benefícios e à percepção de baixa competitividade, juntamente com recursos limitados e a carência em expertise necessária para implementá-la efetivamente. Contudo, o setor florestal oferece um ambiente propício para a implementação das práticas de IC, visando torná-las competitivas, sustentáveis e adaptáveis às mudanças do mercado e do ambiente externo.

Diante disso, é notável o vasto potencial de aplicabilidade da IC na indústria florestal, podendo ser extremamente útil nas seguintes práticas:

- **Análise de Mercado:** Acompanhamento das tendências de demanda por produtos florestais, preços de mercado, comportamento dos consumidores e regulamentações governamentais relacionadas ao setor.
- **Monitoramento da Concorrência:** Avaliação

das estratégias, produtos, preços e práticas operacionais dos concorrentes na indústria florestal para identificar oportunidades e ameaças.

- **Gestão de Recursos Naturais:** Utilização de dados e análises para otimizar o manejo florestal, minimizar impactos ambientais e maximizar a sustentabilidade dos recursos naturais.

- **Inovação e Tecnologia:** Acompanhamento das novas tecnologias e inovações no setor florestal, incluindo técnicas de plantio, colheita, processamento e produtos derivados da madeira; adoção de práticas com economia de baixo de carbono.

- **Análise de Riscos:** Identificação e avaliação de riscos operacionais, ambientais, legais e de mercado que possam afetar a indústria florestal.

- **Tomada de Decisão Estratégica:** Apoio na formulação de estratégias de longo prazo, expansão de mercados, investimentos em novas áreas ou tecnologias, e gestão de crises.

Através de buscas no LinkedIn e sites institucionais das empresas de base florestal brasileiras, foi possível observar que, até o momento, somente a Suzano S.A. – grande player do setor florestal – possui setor específico destinado a adoção e aprimoramento da IC. No Brasil, país reconhecido por ser o maior exportador de celulose do mundo, existe um cenário favorável para exploração de recursos e benefícios advindos da IC. Em síntese, investir nesta área permitirá às empresas florestais tomar decisões mais informadas, antecipar mudanças no mercado e na regulamentação, identificando oportunidades de crescimento e se mantendo competitivas em um ambiente global em constante evolução.

## CONCLUSÕES

A IC pode ser fundamental nos negócios relacionados ao setor florestal de modo a otimizar processos, prever tendências de mercado, gerenciar recursos naturais de forma sustentável e promover a inovação.

A indústria de base florestal no Brasil ainda está em estágios muito incipientes na adoção da IC como prática empresarial, sendo fundamental que as empresas a adotem para manterem sua competitividade

tanto no mercado nacional quanto no global.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, I. W.; AZEVEDO, A. W. Panorama dos métodos de análise de informação para Inteligência Competitiva. *Revista Inteligência Competitiva*, v. 8, n. 1, p. 23-43, 2018.

BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial management & data systems*, v. 108, n. 4, p. 510-528, 2008.

CALOF, J.; ARCOS, R.; SEWDASS, N. Competitive intelligence practices of European firms. In: *Corporate Foresight and Innovation Management*. Routledge, 2020. p. 34-47.

CASAROTTO, E. L.; MALAFAIA, G. C.; MARTÍNEZ, M. P.; BINOTTO, E. Interpreting, analyzing and distributing information: A big data framework for competitive intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*, v. 11, n.1, p.6-18, 2021.

DOMENES, P. M.; URDAN, A. T. O Processo de Implantação da Inteligência Competitiva em uma Empresa de 'Facilities Services'. *Revista Administração em Diálogo*, v. 21, n. 3, p. 115-130, 2019.

DA SILVA, J. C. G. L.; DE SOUZA MACIEL, A. International trade standards and competitiveness of the chemical wood pulp and conifer sawn wood sectors do Brazil and Chile front of major world exporters. *Forest Policy and Economics*, v. 137, p. 102706, 2022.

FERNANDES, F. C. Inteligência e gestão estratégica: uma relação sinérgica. *Revista Brasileira de Inteligência*, v. 7, p. 21-30, 2012.

FLEISHER C. S.; BENSOUSSAN, B. E. *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 2002.

FRANKS, B. *Taming the big data tidal wave: Finding opportunities in huge data streams with advanced analytics*. John Wiley & Sons, 2012.

GANTZ, J.; REINSEL, D. *Extracting value from*

chaos. IDC iView, v. 1142, n. 2011, p. 1-12, 2011.

GIMENEZ, M. F. L. Os efeitos da utilização do Big Data na Inteligência Competitiva. 2018. 84f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.

INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ÁRVORES – IBÁ. Relatório anual 2022. Disponível em: <https://www.iba.org/datafiles/publicacoes/relatorios/relatorio-anual-iba2022-compactado.pdf> Acesso em: 17/04/2024

INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ÁRVORES – IBÁ. Relatório anual 2023. Disponível em: <https://www.iba.org/datafiles/publicacoes/relatorios/relatorio-anual-iba2023-r.pdf>. Acesso em: 09/01/2024

JUHARI, A. S.; STEPHENS, Derek. Tracing the origins of competitive intelligence throughout history. *Journal of competitive intelligence and management*, v. 3, n. 4, 2006.

LANEY, D. 3D data management: Controlling data volume, velocity and variety. *META group research note*, v. 6, n. 70, p. 1, 2001.

MARCIAL, Elaine Coutinho. Utilização de modelo multivariado para identificação dos elementos-chave que compõem sistemas de Inteligência Competitiva. 2007. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NASSIF, M. E. Crença e tomada de decisão: perspectiva de análise do comportamento gerencial para o estudo de uso de informação. *Ciência da Informação*, v. 48, n. 2, 2019.

NETO, L. C. M. Uma proposta de método de inteligência competitiva para empresas de insumos do agronegócio. 2019. 198p. Tese (Doutorado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2019.

PELLISSIER, R.; NENZHELELE, T. E. Towards a universal definition of competitive intelligence. *South African Journal of Information Management*, v. 15, n. 2, p. 1-7, 2013.

PEREIRA, R. S. da C.; DA SILVA JUNIOR, R. G. Análise da Competitividade no Setor da Celulose: O Caso do Brasil no Período 2008-2017. *Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, v. 13, n. 1, p. 150-166, 2024.

PRESCOTT, J. E; MILLER, S. H. Inteligência competitiva na prática: estudos de caso diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 73-97.

RANJAN, J.; FOROPON, C. Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management*, v. 56, p. 102231, 2021.

RIBEIRO, A. C. M. L.; SANTOS, C. D. Isso não é uma pirâmide: revisando o modelo clássico de dado, informação, conhecimento e sabedoria. *Ciência da Informação*, v. 49, n. 2, p. 67-87, 2020.

RODRIGUES, M. G.; DE SOUSA, J. C. Empresas Inteligentes: Os benefícios do uso da inteligência competitiva como estratégia de gestão. *ID on line. Revista de psicologia*, v. 16, n. 60, p. 42-57, 2022.

SCIP. Strategic and Competitive Intelligence Professionals. 2017. Disponível em: <http://www.scip.org/?page=CodeofEthics>. Acesso em: 17 abr. 2024.