

O Uso da Inteligência Competitiva no Desenvolvimento do Modelo de Negócios: Um estudo com pequenas e médias empresas do segmento de *Baby Shops*

RESUMO

Com este estudo procurou-se entender como o uso da Inteligência Competitiva (IC) pode contribuir para o desenvolvimento de um modelo de negócios por meio de um tripé formado pela criação, configuração e apropriação de valor no segmento de *Baby Shops*. O método de pesquisa para coleta e análise de dados escolhido foi o de caráter qualitativo, sendo a coleta dos dados feita por meio de entrevistas em profundidade, mediante roteiro previamente elaborado. Foram entrevistados seis executivos de pequenas e médias empresas no segmento de *Baby Shops*, em sua maioria fundadores ou sucessores responsáveis pela gestão destas organizações. A partir das seis categorias formadas com a análise de conteúdo foi possível identificar indícios de que a adoção da inteligência competitiva auxilia os gestores a promoverem adequações ao seu modelo de negócios, a fim de se manterem competitivos no mercado em que eles atuam.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Modelo de Negócios. *Baby Shops*.

The Use of Competitive Intelligence in the Development of the Business Model: a study with small and medium companies in the Baby Shop segment

ABSTRACT

With this study we tried to understand how the use of Competitive Intelligence (CI) can contribute to the development of a business model through a tripod formed by the creation, configuration and appropriation of value. The research method for data collection and analysis chosen was the qualitative, and the data collection was done through in-depth interviews, using a previously prepared script. Six executives from small and medium-sized companies in the Baby Shop segment were interviewed, mostly founders or successors responsible for the management of these organizations. From the six categories formed with the content analysis, it was possible to identify evidence that the adoption of competitive intelligence helps managers to promote adjustments to their business model, in order to remain competitive in the market in which they operate.

Keywords: Competitive Intelligence. Business model. *Baby Shops*.

1. Introdução

Para que as empresas se mantenham competitivas independentemente do seu porte (médio, pequeno ou grande), a inteligência competitiva tem sido um elemento cada vez mais adotado pelas organizações, dada a necessidade de estarem sempre alerta ao que acontece em seu ambiente competitivo, de forma a não serem surpreendidas pelas ações dos diversos atores que influenciam seus negócios (Prescott, & Miller, 2002, Botelho, & Razzolini Filho, 2014).

O uso das informações provenientes da inteligência competitiva fornece também dados importantes que auxiliam no processo de decisão, com o objetivo de adequação ou inovação do modelo de negócios, por identificar recursos estratégicos e desenvolver novas capacidades para a organização como um todo (Teece, 2012).

As lojas de bebês, também chamadas de *Baby Shops*, tem papel fundamental na gestação, período que compreende geralmente nove meses, sendo responsáveis pelo primeiro contato dos pais com o futuro bebê. As *Baby Shops* também têm sido impactadas com um novo perfil de compra, devido ao surgimento da nova geração de consumidores, a qual valoriza a experiência e a conveniência na hora da compra, tanto no que se refere ao espaço nas lojas físicas, quanto à comodidade da internet, *e-commerce*, e também pela nova forma de comercialização denominada *omnichannel*, definida como a convergência de todos os canais utilizados por uma empresa (*online/offline*).

Em pesquisa à base de dados Web of Science, identificou-se a existência de poucos estudos empíricos relacionando inteligência competitiva e modelo de negócios, especificamente no segmento de *Baby Shops*, inclusive estudos de pesquisadores brasileiros. Dessa forma, a questão de pesquisa proposta foi: **Como o uso da inteligência competitiva contribui no desenvolvimento do modelo de negócios no segmento de *Baby Shops*?**

O objetivo geral da pesquisa foi verificar como a IC contribui no desenvolvimento do modelo de negócios. O objetivo específico proposto foi avaliar o uso da inteligência competitiva no tripé do modelo de negócios, o qual abrange a criação, configuração e apropriação de valor. Ambos objetivos ligados ao segmento de *Baby Shops*.

2. Referencial Teórico

2.1 Inteligência Competitiva

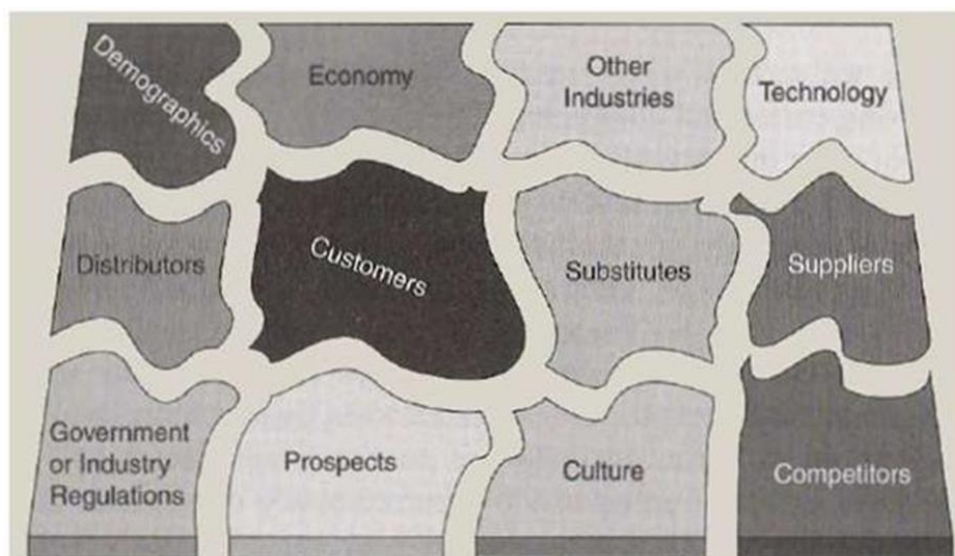
As empresas, independentemente do seu tamanho, localização, segmento e atuação local, têm a necessidade de gerenciar e utilizar a informação no momento certo. Isso se deve ao fato de o ambiente externo ser fortemente competitivo e dinâmico, passando por constantes transformações e a informação pode melhorar o processo de decisão (Wanda, & Stian, 2015).

A inteligência competitiva auxilia no processo de decisão das empresas em virtude da gama de informações obtidas no mercado, gerando um aporte seguro para a organização, reduzindo incertezas, diminuindo o tempo para a tomada de uma decisão e facilitando esse processo (Calof, & Smith, 2010).

Para Teixeira e Valentim (2016), a inteligência competitiva tem um papel importante na prospecção e no monitoramento da concorrência e do mercado competitivo, pois fornece informações para a ação estratégica das empresas. Dessa forma, elas conseguem sobreviver e atuar com rapidez na previsão de tendências e ações frente à concorrência.

Sharp (2009) defende que uma importante característica inerente à inteligência competitiva é o processo de adquirir informação e conhecimento por meio do monitoramento do ambiente de negócios da forma mais ampla possível. De acordo com a autora, com o monitoramento do seu ambiente externo as empresas podem fazer previsões, propondo ações que ajudem a neutralizar as ameaças e incertezas. Em seu trabalho foi apresentado o modelo do cenário genérico, fazendo menção a outras variáveis importantes a serem consideradas no processo de inteligência competitiva: fornecedores, matéria-prima, cenário político, cenário econômico, cultura, substitutos, distribuidores e, principalmente, os consumidores, conforme indicado na Figura 1.

Figura 1: Elementos do Ambiente Externo



Fonte: Sharp (2009)

Em linha ao que propõe Sharp (2009), os autores Calof, & Smith (2010) acrescentam que os dados do ambiente externo, quando transformados em inteligência, podem ser uma excelente ferramenta no auxílio ao processo de tomada de decisões estratégicas a fim de proporcionar vantagem competitiva.

Pellissier, & Nenzhelele (2013) complementam a visão dos autores acima e demonstram que, no decorrer dos anos, a inteligência competitiva tem sido adotada pelas organizações no seu processo decisório, por oferecer um conjunto de ferramentas úteis para gerir a informação e melhorar o processo de tomada de decisão nas organizações.

Outros autores (Fuld, 2007, Calof, & Smith, 2010, Nedelcu, 2013), em complemento à proposição de Sharp (2009) apontam o conceito do ciclo da inteligência competitiva apresentado por Kahaner (1996) como uma importante forma de analisar as informações do ambiente externo. Para Kahaner (1996) este ciclo pode ser entendido como um processo sistêmico, cíclico e dinâmico, composto por etapas que visam a transformar dados brutos em

informação, de modo a se obter a inteligência. Em seu trabalho, o autor desenvolveu o modelo em cinco etapas: planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação, conforme mostrado na Figura 2.

Figura 2: Ciclo da Inteligência Competitiva



Fonte: Adaptado de Kahaner (1996)

A etapa do planejamento pode ser entendida como uma das principais, segundo Kahaner (1996), pois inicia-se com a identificação das necessidades de inteligência da organização e dos seus respectivos usuários, os quais serão responsáveis por definir e utilizar as informações obtidas. Para Fuld (2007), a etapa de coleta pode abranger dois tipos de informações relevantes: as primárias, obtidas em fontes como o mercado de atuação e pesquisas, e as secundárias, oriundas da Internet, notícias, etc. Para o autor, essa etapa deve estar sempre alinhada com os objetivos da organização.

A etapa de análise é uma das mais críticas no processo, pois nela se agrega valor às informações por meio da interpretação do analista, uma vez que é necessário classificar os impactos favoráveis e desfavoráveis das tendências, demandas de mercado e eventos observados e entendê-los com as potencialidades e vulnerabilidades da empresa (Calof, & Smith, 2010).

A etapa seguinte, de disseminação, de acordo com Kahaner (1996), consiste na entrega formalizada da inteligência produzida na fase de análise e apresentada de forma clara, objetiva, sintética e lógica, possibilitando a fácil compreensão e absorção por parte do usuário final. Neste contexto pode-se inferir, que a adoção e uso da inteligência competitiva em organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, tem os seguintes objetivos: prever mudanças no ambiente de negócios; descobrir concorrentes novos ou potenciais; antecipar as ações dos atuais concorrentes; e aprender sobre mudanças políticas, regulatórias

ou legislativas que possam afetar seu negócio (Calof, & Smith, 2010, Pellissier, & Nenzhelele, 2013).

A aplicação da inteligência competitiva pode sofrer alguma variação, dependendo do tamanho e do tipo de organização (Fuld, 2007). Segundo Lukman et al. (2011), organizações de maior porte podem apresentar um departamento dedicado à questão, enquanto as pequenas organizações, muitas vezes, praticam a inteligência competitiva utilizando-se da adoção de forma *Ad Hoc*, ou seja, de acordo com a sua necessidade.

Dessa forma, entende-se que a inteligência competitiva e a sua aplicação tornaram-se relevantes no contexto organizacional, pois auxiliam no processo de captação e geração de informações por meio do monitoramento do ambiente onde se insere a empresa, identificando oportunidades e reduzindo incertezas (Pellissier, & Nenzhelele, 2013).

2.2 Modelo de Negócios

De acordo com Zott, Amit, & Massa (2011), a adoção ou mudança do modelo de negócios é a forma de como a organização pretende criar valor no mercado. Para os autores pode ser entendida como a combinação de seus produtos, serviços, imagem e distribuição e o que está sob a organização de pessoas e a infraestrutura operacional para realizar o seu trabalho.

Meirelles (2015) apresentou o conceito do tripé do modelo de negócios, formado por 3 pilares importantes: criação, configuração e apropriação de valor. Segundo a autora, o modelo de negócios deve fornecer essa visão integrada para compreender e identificar como ele pode proporcionar uma vantagem competitiva para as organizações. Ainda de acordo com Meirelles (2019), o valor é a unidade de análise de um modelo de negócio e o principal objetivo da estratégia.

A **criação de valor** acontece quando a empresa consegue identificar os elementos necessários para que o consumidor perceba um valor em seus produtos e serviços, frente aos seus concorrentes (Osterwalder, & Pigneur, 2011). Nessa mesma perspectiva, os modelos de negócios exigem articulação de várias competências para gerar valor, envolvendo eficiência na gestão, inovação/empreendedorismo, complementaridade com parcerias e foco no mercado de atuação (Zott, Amit, & Massa, 2011)

De acordo com Meirelles (2019), a configuração de valor pode surgir por meio da relação dos seguintes elementos: recursos, competência e organização, além da importância de estabelecer relações com outras organizações, a fim de combinar e explorar recursos e competências.

Na medida em que a firma cresce e acrescenta atividades relacionadas, em algum grau às já existentes, esse grau de complementariedade pode ajudar a empresar no tripé de criação, configuração e apropriação do valor, permitindo-lhe ter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Meirelles, 2015). Entretanto, a autora argumenta que um modelo de negócio sustentável raramente é encontrado imediatamente, mas requer refinamentos progressivos para criar a consistência interna, e/ou para se adaptar ao seu ambiente (Osterwalder, & Pigneur, 2011).

Em complemento Casadesus-Masanell, & Ricart (2010) afirmam que, **na apropriação de valor**, podem ocorrer adaptações em um modelo de negócios para atender as novas exigências dos clientes, pela identificação das atividades que possam agregar-lhes valor. Ao apropriar-se de valor, a empresa conseguiu ter sucesso nas duas etapas anteriores, a de criação e apropriação. Dessa forma há a possibilidade de conseguir uma posição de vantagem perante os seus concorrentes (Osterwalder, & Pigneur, 2011, Casadesus-Masanell, & Ricart, 2010, Meirelles, 2019).

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada neste estudo é caracterizada como sendo de natureza qualitativa, do tipo exploratória e descritiva. Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro semiestruturado previamente elaborado, para a realização de entrevistas em profundidade (Gil, 2010). O roteiro foi composto de perguntas predominantemente abertas.

Para análise dos dados coletados nas entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo, que é composta por um conjunto de etapas, de acordo com as recomendações de Bardin (2011). A autora recomenda a realização da análise de conteúdo em três etapas distintas: 1) Preparo do material; 2) Codificação dos dados, e 3) Interpretação dos resultados. As etapas realizadas na análise estão indicadas na seção 4.2, a seguir.

Os critérios de avaliação utilizados na escolha da amostra basearam-se em entrevistar somente gestores de pequenos e médios varejistas do segmento de *Baby Shops*, que estivessem em regiões geográficas distintas e com no mínimo 8 anos de atuação no segmento.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise qualitativa dos dados coletados nas entrevistas realizadas durante o segundo semestre de 2019.

4.1 Perfil dos Entrevistados

Para a condução da pesquisa de campo procurou-se entrevistar gestores de regiões diferentes do país, nas quais o entrevistador esteve *in loco* para coleta de dados. E1 (Mogi Guaçu), E2 (Santos), E3 (Curitiba), E4 (Mato Grosso), E5 (Rio de Janeiro) e E6 (São José do Rio Preto). No Quadro 1, apresenta-se o perfil dos entrevistados.

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados

Perfil dos Entrevistados						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Data da Entrevista	27/09/2019	15/10/2019	21/10/2019	22/10/2019	25/10/2019	30/10/2019
Entrevistados (as) iniciais	S.V.	T.T. T.B.	R.D.	V.U. R.E.	L.O.	R.K.
Cargo	Fundador/ Gestor	Fundadores/ Gestores	Sucessor/ Gestor	Sucessores / Gestores	Sucessor/ Gestor	Fundador /Gestor
Formação Profissional	Finanças	Advogado	Administração	MBA	MBA	Dentista
Tempo na Organização	8 anos	10 anos	35 anos	10 anos	15 anos	28 anos
Número de Funcionários	25	200	130	90	120	25

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2 Análise de Conteúdo das Entrevistas

Inicialmente, realizou-se a leitura atenta das transcrições das entrevistas, que faz parte da primeira etapa da análise de conteúdo, que é denominada Preparo (Bardin, 2011). Após a leitura de cada entrevista, procedeu-se com segunda etapa da análise, denominada Codificação. Esta etapa, segundo a autora, é o ponto central da análise de conteúdo, e constitui-se de três sub etapas, que estão descritas a seguir.

Na primeira sub etapa foi realizada a identificação das unidades de registro (UR), que são os pontos de destaque na fala dos entrevistados, a partir da leitura do texto das entrevistas. Essas unidades foram analisadas com base no contexto, palavras e expressões importantes para compor essas unidades (Bardin, 2011).

Na segunda sub etapa procedeu-se a análise das unidades de registro, que foram então, agrupadas por similaridade (Bardin, 2011), com o objetivo de se formarem as unidades de significados (US). Ao todo, 17 unidades de significado foram criadas a partir desses agrupamentos.

Na terceira sub etapa, a partir das 17 unidades de significado identificadas anteriormente, formaram-se seis categorias, também seguindo as recomendações de Bardin (2011). Essas seis categorias estão indicadas no Quadro 2, e são comentadas e analisadas na sequência, na etapa denominada interpretação dos resultados.

Quadro 2: Categorias Formadas

Categorias	Unidade (s) de Significado
1. Adoção da Inteligência Competitiva Regra de Formação: uso e Captura da Informação	US.1 -Uso da Inteligência Competitiva
	US.2 -Processamento das Informações
	US.8 -Periodicidade da Informação
	US.14 -Importancia da Adoção da IC
2. Uso da Inteligência Competitiva no Processo de Decisão Regra de Formação: fontes de informação e processo de decisão	US.3 -Fontes de Informação
	US.4 -Sinais Antecipativos
	US.5 -Adoção da IC no Processo Decisório
3. Desenvolvimento Do MN a partir da IC Regra de Formação: mudanças a partir da informação	US.6 - Relevância da Informação do Mercado
	US.7 -Antecipação as Mudanças de Mercado
	US.9 -Adaptação as Mudanças por meio da IC
4. Criação de Valor Regra de Formação: estratégia a partir da IC	US.10 -Desenvolvimento e Aprimoramento do MN a partir de Elementos da IC
	US.11 -Criação de Valor com a Adoção da IC
	US.15 -Identificação de Oportunidades pelo uso da Inteligência Competitiva
	US.16 -Identificação de Ameaças pela adoção da Inteligência Competitiva
	US.17 - Desenvolvimento da Estratégia com a IC
5. Configuração de Valor Regra de Formação: novas atividades a partir da IC	US.12 -Configuração de Valor com a Adoção da IC
6. Apropriação de Valor Regra de Formação: diferenciação a partir da IC	US.13 -Apropriação de Valor pela Adoção da IC

Fonte: Dados da Pesquisa

CT01 - Adoção da Inteligência Competitiva

A Categoria CT01, formada pelas unidades de significado US1, US2, US8 e US14 demonstrou que as empresas no segmento de puericultura adotam a inteligência competitiva no seu processo de busca por informações sobre mercado e concorrentes. Teixeira, & Valentim (2016) demonstram que as organizações que adotam a Inteligência Competitiva conseguem se antecipar a ameaças, bem como identificar oportunidades, pelo processo de busca das informações sobre mercado e concorrentes:

- E1- [...] Eu acho que é importantíssimo, até para saber se eu estou no caminho certo.
- E2- [...] É muito importante. Porque a gente fica sem saber o que está ocorrendo e, às vezes, a gente pode ficar para trás.
- E3- [...] A informação é tudo, em qualquer negócio
- E4- [...] Se não temos informação, podemos ser pego de surpresa.

E5- [...] A informação fornece embasamento, para se tomar decisões mais assertivas.

E6- [...] A informação é tudo; são os indicadores de controle e de verificação.

Nesta categoria pôde-se identificar, pelas unidades de significado da Categoria CT01, que existe a adoção da inteligência competitiva, por parte dos gestores do segmento de *Baby Shops*.

CT02 - Uso da inteligência competitiva no processo de decisão do modelo de negócios

A categoria CT02 indica como o uso da inteligência competitiva pode auxiliar no processo de decisão, sendo composta pelas unidades de significado: US3, US4 e US5. Para a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2020), a inteligência competitiva é um processo que visa a coleta, a análise e o gerenciamento das informações que podem afetar diretamente ou indiretamente uma organização.

E1[...] A gente faz uma compilação de todas essas informações, que foram coletadas em nossa reunião.

E2[...] Hoje também temos uma espécie de conselho, uma reunião com supervisores, para ver a viabilidade das informações coletadas.

E3[...] A gente bate um pouco com a nossa estratégia em reuniões para ver se faz sentido ou não, as informações que conseguimos obter.

E4[...] Analisamos as informações, através do sentimento próprio, conversas entre os sócios.

E5[...] A gente conversa bastante na reunião de diretoria, sobre o que temos de informação sobre mercado e concorrentes.

E6[...] Faço reuniões com a equipe, para entender a viabilidade das informações.

O conceito de inteligência competitiva é notoriamente compartilhado entre os entrevistados e considerado no processo de decisão para que sejam desenvolvidas estratégias mais assertivas. É possível evidenciar que todos os entrevistados procuram entender de forma mais ampla, por meio de reuniões e análises internas, como as informações podem influenciar, ou não, no seu modelo negócios.

CT03 - Desenvolvimento e aprimoramento do MN a partir de Elementos da IC.

A categoria CT03 é composta pelas unidades de significado: US6, US7, US9 e US10, e demonstra como a inteligência competitiva, contribui para o aprimoramento do modelo de negócios. Os autores Prescott, & Miller (2002) afirmam que as empresas que adotam a Inteligência Competitiva, podem se antecipar as mudanças.

E1- [...] A estratégia de omnichannel acaba trazendo mais clientes para a loja física.

E2- [...] Vamos criar o omnichannel, por identificar que é uma nova modalidade.

E3- [...] Queremos introduzir o omnichannel, sabemos que é uma tendência.

E4- [...] Vamos investir na venda online, como o ominichannel.

E5- [...] Começamos a atuar na internet, em outros canais de vendas também.

E6- [...] Estou trabalhando para atuar na internet também, pois é uma tendência.

Os trechos apresentados nas falas dos respondentes demonstram também uma tendência de adaptação no seu modelo de negócios, pela adoção da comercialização online caracterizada como *omnichannel*, definida como uso simultâneo e interligado de diferentes canais de comunicação, com o objetivo de estreitar a relação entre online e off-line, aprimorando assim a experiência de compra.

CT04 - Criação de Valor com a IC

A Categoria CT04 é formada pelas unidades de significado: US11, US15, US16 e US17, faz menção de como a inteligência competitiva, pode auxiliar na criação de valor no modelo de negócios. Na definição de Osterwalder, & Pigneur (2011), a proposta de valor é caracterizada pela agregação de benefícios quantitativos ou qualitativos oferecidos aos clientes.

E1- [...] Ter uma variedade grande de produtos, e próximo da mão do consumidor.

E2- [...] Temos uma equipe mais treinada e com um *mix* de produtos mais adequado.

E3- [...] O investimento maior mesmo que tem que ser feito é o atendimento, vimos que nossos concorrentes não atendem bem.

E4- [...] A gente tem uma boa variedade de produto e nós investimos em arquitetura.

E5- [...] As lojas foram ficando maiores com um *mix* maior de produtos.

E6- [...] Aumentamos a equipe de vendas e investimos continuamente em treinamento.

Nesta categoria verificou-se que os lojistas estão promovendo ações no seu modelo de negócios para criação de valor nas lojas físicas, com ampliação do espaço, aumento do *mix* e investimento em treinamento.

CT05 - Configuração de Valor

Nesta categoria, um ponto em comum entre os entrevistados é a questão da parceria com fornecedores com a finalidade de oferecer algo exclusivo aos seus clientes. Segundo os autores Osterwalder, & Pigneur (2011), a configuração de valor descreve o conjunto de atividades que a empresa desenvolve conseguindo gerar um valor percebido maior em relação aos seus concorrentes, pela conquista e satisfação de todos os *stakeholders*: clientes, fornecedores, entre outros.

E1- [...] Hoje, eu trabalho com parceria com arquitetos e fornecedores.

E2- [...] Converso muito com os fornecedores, para fazermos parcerias.

E3- [...] Procuo formar parcerias com fornecedores.

E4- [...] Em parceria com fornecedores, nós treinamos as funcionárias, além de fazermos um trabalho mais próximo do cliente.

E5- [...] Alguns fornecedores são parceiros, além de promover ações diferenciadas.

E6- [...] A gente não precisa ter dez fornecedores, mas sim parceiros.

Os trechos das entrevistas também demonstram a presença da inteligência competitiva, no que tange à troca de informações sobre tendências, pelos lojistas e fornecedores. Neste sentido, desenvolvem ações que os diferenciam dos seus concorrentes.

CT06 - Apropriação de Valor

O processo de apropriação de valor, também conhecido como captura de valor, pode ser compreendido como consequência da criação e configuração de valor, ou seja, é a recompensa dada pelo cliente quando reconhece uma organização, depois que ela criar e configurar valor (Teece, 2012).

E1-[...] O nosso atendimento, ele é totalmente personalizado e somos antigos na região. É a única da região que oferece a lista de chá de bebê online.

E2-[...] Somos uma rede tradicional na região com mais de 10 anos, temos mais de 20 lojas, nas principais regiões do nosso estado.

E3- [...] A gente montou uma loja, onde a atinge a primeira idade. Essa conquista se deu pelos mais de 64 anos trabalhando com nosso público.

E4- [...] Eu acho que é um mix de variedade de produtos, boa localização. Nos tornamos referência pelos mais de 20 que estamos trabalhando neste segmento.

E5- [...] Somos uma empresa tradicional, com mais de 20 anos de existência e por prezar sempre pela inovação.

E6- [...] Hoje nós somos uma referência, nestes 28 de existência conquistamos o nosso espaço.

Um ponto importante nesta categoria é que os lojistas têm tradição na região onde atuam, um diferencial em relação aos concorrentes, além de sempre estarem promovendo mudanças no seu modelo de negócios. Em todos os trechos é possível verificar que a busca e a análise de informações estão presentes, evidenciando a presença da inteligência competitiva nos processos de apropriação de valor.

5. Considerações Finais

Com a pesquisa, a partir da técnica da análise de conteúdo realizada com os dados obtidos nas entrevistas, foi possível constatar o uso da inteligência competitiva nas empresas do segmento de *Baby Shops* que participaram do estudo. É importante mencionar também que todos os entrevistados demonstraram que estão atentos às mudanças ocorridas no segmento e, de alguma forma, procuram se adaptar para oferecerem produtos e serviços que atendam ao seu público. Um ponto de destaque foi a movimentação dos lojistas para comercialização de forma online, caracterizada pelo *e-commerce* e *ominichannel*.

A pesquisa, com base nas categorias, unidades de significado e unidades de registro identificadas, identificou indícios de que a inteligência competitiva contribui para o desenvolvimento do modelo de negócios no segmento de puericultura. Pode-se inferir que a adoção da Inteligência Competitiva promoveu mudanças e adaptações no tripé de criação, configuração e apropriação de valor.

Como contribuição prática dos resultados da pesquisa, destacam-se que estes podem ser utilizados por pesquisadores dos temas Inteligência Competitiva e Modelo de Negócios, gestores de empresas do segmento de puericultura ou de outros, por instituições de pesquisa ou por aqueles que precisam se aprofundar e entender mais sobre a contribuição da inteligência competitiva para o negócio em si, por meio do modelo de negócios adotado.

Como limitação, ressalta-se que os resultados obtidos são típicos das empresas estudadas e não podem ser generalizados para todo o segmento. Contudo, eles podem ser úteis para empresas deste ou de outros setores que pretendam adotar a inteligência

competitiva como ferramenta de análise e tomada de decisões. A pesquisa também teve como foco os pequenos e médios varejistas no segmento, empresas caracterizadas como de gestão familiar.

A sugestão para estudos futuros seria de se realizar novas pesquisas nesse segmento ou ampliar o estudo, entrevistando outros varejistas de pequeno ou médio porte ou fazendo a comparação entre pequenos e médios varejistas, com as grandes redes no segmento de puericultura. Destaca-se ainda, que embora seja um setor em expansão, esse estudo procurou preencher a lacuna de pesquisas anteriores e contribuiu para estudos futuros sobre o tema.

Referências

- Bardin, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- Botelho, F. R., & Razzolini Filho, E. (2014). Conceituando o termo business intelligence: origem e principais objetivos. **Sistemas, Cibernética e Informática**, 11 (1), pp. 55-60.
- Calof, J., & Smith, J. (2010). The integrative domain of foresight and competitive intelligence and its impact on R&D management. **R&D Management**, 40 (1), pp. 31-39.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to BMs and onto tactics. **Long Range Planning**, 43 (2), pp. 195–215.
- Fuld, L. M. (2007). **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gil, A. C. (2010). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- Kahaner, L. (1996). **Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. Nova York: Touchstone Books.
- Lukman, T. et al. (2011). Business intelligence maturity: The economic transitional context within Slovenia. **Information Systems Management**, 28 (3), pp. 211-222.
- Meirelles, D. S. (2019). Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, 23 (6), pp. 786-806.
- Nedelcu, B. (2013). Business Intelligence Systems. **Database Systems Journal**, 4 (4), pp. 12-20.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Atlas Books.
- Pellissier, R., & Nenzhelele, E. I. (2013). Toward a universal competitive intelligence process model. **South African Journal of Information Management**, 15 (2), pp. 1-7, 2013.
- Prescott, J. E., & Miller, S. H. (2002). **Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Campus.

- Sharp, S. (2009). **Competitive intelligence advantage**: how to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in a changing world. John Wiley & Sons.
- SCIP. Society Of Competitive Intelligence Professionals. (2020). **What is CI?** Disponível em: <https://www.scip.org/page/CI-MI-Basics-Topic-Hub>, acesso em: 15 jan. 2020.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, 49 (8), pp. 1395-1401.
- Teixeira, T. M. C., & Valentim, M. L. P. (2016). Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, 6 (especial), pp.3-15.
- Wanda, P., & Stian, S. (2015). The Secret of my Success: An exploratory study of Business Intelligence management in the Norwegian Industry. **Procedia Computer Science**, 64 (1877), 240–247. <http://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.486>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management Studies**, 37 (4), pp. 1019–1042.