

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO NOS PROCESSOS DE NEGÓCIO¹

COMPETITIVE INTELLIGENCE AS AN INNOVATION TOOL IN BUSINESS PROCESSES

LEONEL CEZAR RODRIGUES²|WALDIR RECHZIEGEL³|GUILHERME ESTEVES⁴|VALÉRIA RISCAROLLI⁵

RESUMO

Este estudo analisa o sistema de inteligência competitiva como instrumento de inovação em processos de negócios da Frimesa, uma das cinco maiores empresas da área de alimentos no Brasil, que negocia seus produtos somente com pequenos lojistas. A inteligência competitiva é um processo de levantamento e análise de informações sobre o entorno competitivo e tendências de negócios com o propósito de suportar o processo decisório. O modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor dos produtos que uma organização disponibiliza ao mercado. A metodologia empregada foi a pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso, exploratório e descritivo. Os dados foram coletados através de entrevistas com três diretores e em relatórios de gestão e registros da empresa e analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, que seguiu as etapas da pré-análise, a exploração dos dados e o tratamento dos resultados e a sua interpretação. Foi feita a triangulação dos dados das entrevistas com os diretores e aqueles contidos nos relatórios de gestão e registros da empresa. Os principais resultados indicam que a Frimesa desenvolveu seu modelo de negócio em torno de pequenos lojistas com abrangência local, os quais se tornaram bases cognitivas de comportamento de seus consumidores, cujas informações passaram a orientar os processos de negócio da Frimesa e permitem-lhe desenvolver e aplicar: (a) políticas de preços compatíveis com aqueles perfis, (b) uma eficiente estratégia de distribuição de produtos e (c) determinar uma forma otimizada de produção. As principais conclusões indicam que o sistema de inteligência competitiva estruturado pela Frimesa não apenas é o determinante do seu modelo de negócio, mas também sustenta a inovação contínua em seus processos.

Palavras chave: Inteligência Competitiva. Inovação. Modelo de Negócio.

ABSTRACT

This paper analyzes the CI system as innovation tool for business processes of Frimesa Company, one of the major food producers in Brazil. Frimesa concentrates solely on small retailers market. A competitive intelligence system embraces gathering and selecting information for business decision making. A business model refers to logic of creation, delivering and capture of value from product made available to market. To reach our objectives, we used a methodology of qualitative character using an exploratory and descriptive case study method. Data were gathered through an interview with three directors and from internal reports of the company studied. It also involves data from observation and assessing former document of the company, which allowed for a data triangulation. Interviews were recorded and resulting data were analyzed using the content analysis method. Main results show that Frimesa developed its business model betting on local small retailers as the company's market cognitive basis. Information on market consumer, through small retailers, supported Frimesa's (a) price policies, (b) an efficient distribution system and (c) a company's production optimization strategy. Main conclusions indicate that Frimesa's CI system, is not only the basic factor to determine its business model, but also, it is the main bolstering system of the company's continuous and incremental innovation processes.

Keywords: Competitive Intelligence. Innovation. Business Model.

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do ambiente em que as organizações operam atualmente gera inúmeras dificuldades, impostas por fatores econômicos, sociais, ambientais e tecnológicos e, por outro lado, cria novas demandas e novas oportunidades de negócios. Esses aspectos requerem das organizações agilidade de resposta e informações confiáveis para a tomada de decisão. Em função desses fatores, um número crescente de empresas está incorporando sistemas e unidades de inteligência competitiva (IC) em suas operações para auxiliá-las na definição das competências necessárias para explorar seus recursos e capacidades de forma otimizada (Kahaner, 1996).

Nesse ambiente, as empresas que se utilizam de programas de inteligência competitiva ampliam o conhecimento dos seus mercados, melhoram as relações interfuncionais entre as suas unidades de negócios e são dotadas de mais habilidade para desenvolver estratégias competitivas proativas (Brod, 1999).

Da mesma forma, quando utilizada de maneira eficiente, a inteligência competitiva é capaz de fornecer informações relevantes para a adequação ou inovação no modelo de negócios da empresa. O modelo de negócios, por sua vez, refere-se ao conteúdo, à estrutura e à forma como são geridas as transações, concebidas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios. Nesse sentido, representa um sistema de atividades interdependentes que transcende e expande as fronteiras da empresa. Além disso, o modelo de negócios define a estrutura da cadeia de criação de valor da empresa, determinando o conjunto de atividades e o respectivo valor que está sendo adicionado ao longo das atividades, desde as matérias-primas até o consumidor final. Ao definir a forma como agrega valor aos seus clientes, o modelo de negócios, explícita ou implicitamente, sustenta uma perspectiva de sistema de atividades que capacita a empresa para criar valor (Zott; Amit, 2010).

Neste artigo, estuda-se a inteligência competitiva de uma empresa que comercializa seus produtos apenas a pequenos lojistas de varejo. O objetivo é analisar o sistema de Inteligência Competitiva como instrumento de inovação nos processos de negócios na empresa Frimesa, uma das maiores indústrias de

alimentos do Brasil, que atua na industrialização e comercialização de derivados de suínos e leite.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

De acordo com a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2001), a Inteligência Competitiva (IC)

[...] é o processo de monitoramento do ambiente competitivo e análise dos resultados no contexto das questões internas, com o propósito de suportar o processo decisório. A IC capacita os gestores seniores em empresas de todos os tamanhos a tomar decisões mais bem informadas sobre tudo, desde marketing, P&D, e táticas de investimento para estratégias empresariais de longo prazo. IC efetiva é um processo contínuo que envolve a coleta legal e ética da informação, análise que não evite conclusões indesejadas, e difusão controlada de inteligência acionável para os tomadores de decisão.

Já segundo Fuld (1995) e Tyson (1998), a inteligência competitiva envolve peças de informação sobre todas as entidades e eventos que podem exercer impacto na organização. O processo analítico de inteligência transforma essas peças desagregadas de informação em conhecimento estratégico, usável, exato e relevante sobre a posição competitiva atual e intenções futuras dos concorrentes. São também informações externas ao mercado, tais como, as interferências econômicas, regulatórias, políticas e demográficas que impactam o mercado.

No que tange ao gerenciamento das informações, Tyson (1998) conceitua o Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) como o processo sistemático que transforma partículas e pedaços de dados desconexos em conhecimento estratégico. É uma série de eventos que se sucedem e são ligados por relações de causa e efeito que identificam e disponibilizam informações para a melhor tomada de decisão gerencial para os negócios empresariais inteligentes.

Inteligência competitiva é a informação adquirida sobre o ambiente de negócios durante o monitoramento das atividades de inteligência. Esta informação pode influenciar o desempenho dos negócios por meio do aumento do conhe-

² Doutor em Administração Universitária pela Vanderbilt University / Estados Unidos e Professor da Universidade Nove de Julho - UNINOVE. E-mail: leonelcz@gmail.com

³ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP e Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. E-mail: rechziegel@hotmail.com

⁴ Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho e aluno do Programa de Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho. E-mail: gb.esteves@hotmail.com

⁵ Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo - USP. E-mail: riscarollival@hotmail.com

cimento do mercado, melhorando a gestão do conhecimento e elevando a qualidade do planejamento estratégico (Turban et al., 2009).

Para Kahaner (1996), a inteligência competitiva é um programa sistemático que visa a busca e análise das informações sobre o entorno competitivo, ativos e tendências de negócios em geral para o futuro de uma empresa. Na mesma linha, Teixeira Filho (2003) define inteligência competitiva como o acompanhamento sistemático do ambiente de negócios, monitorando as informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes, agentes reguladores, governo, novas tecnologias e tudo mais que possa influir no mercado da empresa.

As funções essenciais da inteligência competitiva para Krizan (2006) derivam de seis valores ou atributos que constituem a base de seus princípios fundamentais, que os produtores e clientes de inteligência podem usar para avaliar se as suas necessidades foram traduzidas em requisitos capazes de resultar em utilidade:

Precisão: as fontes e os dados devem ser avaliados para evitar erros e percepções equivocadas.

Objetividade: significa evitar distorções deliberadas e manipulação.

Usabilidade: as informações de inteligência devem ter clareza, aplicação imediata e compatibilidade com a capacidade do consumidor para receber, manipular, proteger e armazenar o produto.

Relevância: as informações devem atender aos propósitos da organização.

Prontidão: disponibilidade de atender às necessidades de informação de clientes em todos os níveis organizacionais.

Oportunidade: a inteligência deve ser entregue no momento certo, quando o conteúdo ainda é acionável.

De forma semelhante, na visão de Rodrigues e Riccardi (2007, p. 197), para que uma informação tenha valor e possa ser convertida em resultados positivos para a inteligência competitiva, deve ter as seguintes características:

Fidedigna: significa que a informação é fiel à sua origem, não foi manipulada, alterada ou desvirtuada.

Confiável: além de fidedigna a informação é confiável porque a fonte informativa produz informação verdadeira, não mal interpretada ou inventada.

Precisa: a informação do SIC permite que esta chegue intacta (íntegra) na forma fidedigna, confiável e no momento certo.

Útil: a informação serve realmente e interessa aos propósitos organizacionais.

O objetivo da gestão da inteligência competitiva é reduzir o risco, tornando o conhecimento rentável, evitando a sobrecarga de informações, garantindo privacidade e segurança da informação, e utilizando as informações das empresas estrategicamente. Além disso, a inteligência competitiva pode melhorar o planejamento e a tomada de decisões dentro da organização, realçar a previsão de ameaças competitivas, evitar pontos cegos, e evitar fugas de informação, bem como ser utilizada como uma medida de inteligência para proteger a propriedade intelectual e vantagem competitiva da organização (Myburgh, 2004).

As atividades de inteligência competitiva são apresentadas na maioria da literatura como um processo, denominado de Sistema de Inteligência Competitiva - SIC (Krizan, 2006; Rodrigues; Riccardi, 2007; Tyson, 1998; Cheng et al., 2002).

Um SIC está fortemente associado à capacidade das empresas em monitorar informações ambientais para ter respostas aos crescentes desafios e oportunidades que acontecem diariamente. Pode-se dizer que um SIC busca, em primeiro lugar, modelar o comportamento adaptativo à organização, permitindo que estas façam mudanças em seus negócios (Tarapanoff et al., 2000).

De modo geral, um SIC caracteriza-se por ser um mecanismo informacional e um processo sistemático proativo (Marcial; Costa, 2001). No mesmo sentido, para Chen et al. (2002), um SIC não representa somente a coleta de informações de uma variedade de fontes, mas também a análise e a síntese dessas informações, visando auxiliar na tomada de decisões e no curso de ações para melhorar a posição da empresa. Para esses autores, é um processo que envolve atividades de identificação, coleta, desenvolvimento, análise e disseminação da informação, como:

- a) Identificar os concorrentes, mercados, clientes, fornecedores ou outras variáveis do ambiente a ser monitorado e identificar quais as informações a serem coletadas.
- b) Identificar possíveis fontes de informação e coletar as informações dessas fontes.
- c) Avaliar a validade, a confiabilidade e a utilidade das informações coletadas.
- d) Reunir as informações coletadas de fontes diferentes e integrá-las.
- e) Interpretar e analisar as informações de importância estratégica ou tática. Tirar conclusões e recomendar ações.
- f) Disseminar e apresentar os resultados analisados para a administração.
- g) Fornecer informações complementares de suporte à decisão.

Alguns autores (Kahaner, 1996; Santos; Correia, 2010) sintetizam e concebem o processo do SIC em quatro atividades principais: planejamento/direção da iniciativa de IC, coleta de informações, análise das informações coletadas (transformação da informação em conhecimento) e disseminação do conhecimento àqueles que irão utilizá-lo.

Na etapa de planejamento e direção são identificadas as necessidades de informação dos tomadores de decisão, bem como definidas orientações para as fases restantes do ciclo. Segundo Herring (1999), um bom planejamento define o foco da IC e suas atividades prioritárias, permitindo a alocação adequada de recursos para o processo de IC.

A segunda etapa do processo de compreende a definição de uma metodologia para coleta de dados e informações, o mapeamento das fontes que satisfarão as necessidades de IC identificadas na etapa anterior, a efetiva compilação dos dados e informações e o processamento do material coletado. A opção por uma determinada fonte está diretamente relacionada com o tipo de dados ou informações que se procura, sendo que fatores como a facilidade de acesso, custo, disponibilidade, dentre outros também influenciam a escolha (Santos; Correia, 2010).

A análise é a etapa reconhecida como a que mais agrega valor ao ciclo de IC, pois abriga o processo de transformação de dados e informações em IC (Herring, 1988; Cory, 1996; Jin; Bouthillier, 2006; Bose, 2008).

A difusão é a etapa por meio da qual os resultados da análise são transmitidos aos clientes do processo de IC. Para tanto, é necessário saber a quem e de que forma a IC deve ser fornecida. Considerando que “o valor da IC diminui com o tempo”, é fundamental que seja entregue em tempo oportuno. A execução inadequada desta última etapa compromete e pode invalidar todo o trabalho realizado nas etapas anteriores. A difusão compreende ainda a avaliação do processo de IC, a identificação dos seus benefícios e a verificação da sua eficácia para o processo decisório, bem como a captação do retorno dos utilizadores da IC, com vista a elaborar os planos futuros de IC, bem como rever e reavaliar a estratégia organizacional (Fleisher, 2001).

Na concepção de Krizan (2006), a produção de inteligência segue um processo cíclico, composto por uma série de fases repetidas e inter-relacionadas que adicionam valor aos insumos originais e criam um produto substancialmente transformado. Essa transformação é o que distingue a inteligência de uma simples atividade cíclica. A análise é o catalisador que transforma a informação em inteligência para os planejadores e tomadores de decisão (Krizan, 2006).

Embora o processo de inteligência seja complexo e dinâmico, as funções de vários componentes podem ser distinguidas do todo. No modelo de processo de criação e uso da inteligência proposto por Krizan (2006), os componentes são identificados como: necessidades de inteligência, as atividades de coleta, processamento da informação coletada, análise, produção e disseminação. A autora enfatiza que os componentes desse processo não devem ser interpretados no sentido de que a inteligência é um processo unidimensional e unidirecional, mas representa um processo multidimensional, multidirecional e, além disso, interativo e repetido.

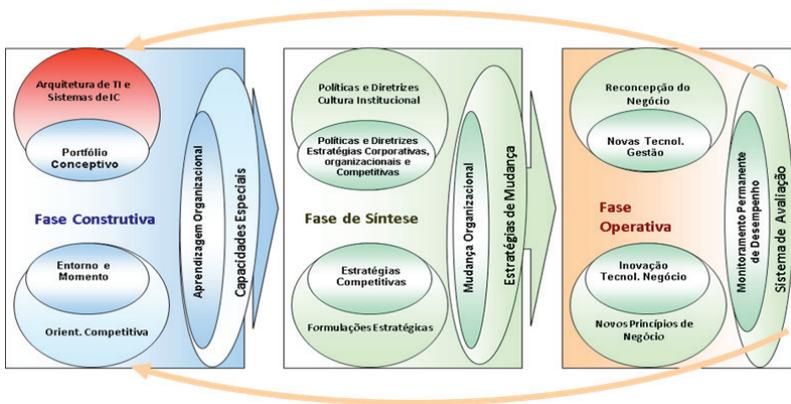
Um modelo mais abrangente de sistema de inteligência competitiva é apresentado por Rodrigues e Riccardi (2007), denominado de Modelo Sistêmico do Processo de Inteligência Competitiva (MOSIPIC), ilustrado na Figura 1. O MOSIPIC é constituído de três etapas distintas que representam as condições necessárias a serem atendidas para a organização se tornar inteligente e melhorar o seu desempenho:

- 1) A Etapa Construtiva: envolve a criação de condições para a empresa poder competir, e está subdividida em três fases. A fase do Portfólio Conceptivo representa infraestrutura básica necessária para o funcionamento adequado da IC, enquanto fornecedora de informação. É formado pela arquitetura de TI e sistemas de IC e de gestão do conhecimento, responsáveis pela coleta, processamento e disseminação da informação. A fase do Entorno e Momento se refere à orientação competitiva, considerando os fatores ambientais aos quais a empresa está exposta e que influenciam seu posicionamento competitivo, pela análise das suas forças e fraquezas perante o setor. O processo da Aprendizagem Organizacional visa fornecer aos gestores uma nova mentalidade voltada à aquisição, desenvolvimento, sistematização e utilização do conhecimento que conduza à aprendizagem organizacional.
- 2) A Etapa de Síntese: é classificada como crítica por centrar seus esforços para assegurar ao negócio ou à organização a capacidade de tomar as decisões mais acertadas nas situações críticas. A primeira fase envolve a Seleção de Políticas e Diretrizes, onde são definidas as políticas e diretrizes, considerando aspectos internos e externos, que guiam e orientam as decisões e ações da organização. A segunda fase da etapa de síntese é a de Estratégias Competitivas, que são as estratégias definidas e embasadas nas informações fornecidas pelo sistema de inteligência competitiva. Essa fase envolve a determi-

nação e o apoio da organização no desenvolvimento de competências, visando ampliar a sua capacidade de competir no mercado. A terceira fase, Mudança Organizacional, está relacionada ao resultado produzido pelas estratégias definidas pela organização. É um processo que pode resultar em uma mudança incremental, mudança evolutiva, mudança revolucionária e mudança transformadora.

- 3) A Etapa Operativa: ocupa-se fundamentalmente em atender às necessidades exigidas pela mudança organizacional. Na primeira fase, de Novas Tecnologias de Gestão, referem-se à adoção de novos princípios estratégicos e organizacionais que visam dar suporte à reconcepção do negócio. A fase seguinte, de Inovação na Tecnologia do Negócio supõe a identificação e renovação dos princípios estratégicos e organizacionais para guiar a implementação das novas tecnologias de gestão. A terceira fase da etapa operativa, Monitoramento do Desempenho, envolve o processo de avaliação da mudança e do desempenho proposto pela organização, que envolve três componentes estratégicos: a participação, a aprendizagem e a avaliação.

Figura 1 - Modelo Sistêmico do Processo de Inteligência Competitiva (MOSIPIC).



Fonte: Rodrigues e Riccardi (2007, p. 143).

O Modelo Sistêmico do Processo de Inteligência Competitiva (MOSIPIC) foi utilizado nas análises deste trabalho em função da sua ampla abrangência, pois permite identificar e analisar as diversas etapas e fases das atividades de inteligência competitiva.

MODELO DE NEGÓCIOS

O tema “modelo de negócios” é, muitas vezes, abordado na literatura de forma errônea ou genéri-

ca (Timmers, 1998; Mahadevan, 2000; Chesbrough; Rosenbloom, 2002), causando, por vezes, certa confusão semântica sobre o seu conceito e aplicação, se comparado à estratégia e ao plano de negócios. Linder e Cantrell (2001) e Andrade (2001) exploram esta situação em seus respectivos trabalhos, esclarecendo que a estratégia abarca as aspirações de realizações da empresa, e o modelo de negócios visa operacionalizar essas aspirações. Um movimento estratégico de uma organização pode ser, portanto, o abandono de um modelo de negócios ou a adoção de um novo. Já a confusão semântica entre modelos e planos de negócios pode ser desfeita comparando os conceitos, uma vez que plano de negócios se refere a um documento que contém detalhes estratégicos e operacionais do negócio, com formatação sucinta e clara o suficiente para ser utilizada em busca de investimentos ou para circular pelos diferentes níveis organizacionais em caráter informativo, ou seja, visando mostrar a outras pessoas que uma determinada ideia é factível. Desta forma, os aspectos motivadores ao uso do plano de negócios são: comunicar internamente (colaboradores) e externamente (parceiros de negócio) quais são os objetivos da iniciativa e buscar financiamento para ela (Honig; Karlsson, 2004; Foo; Wong; Ong, 2004).

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002) modelo de negócios é a descrição de como a organização pretende criar valor no mercado. É 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.

Na visão de Timmers (1998) o modelo de negócios é a organização de produtos, serviços, fluxos de informação e as fontes de recursos e benefícios para fornecedores e clientes. Lee (2001) indica que o modelo de negócios se refere à totalidade de como uma companhia define a seleção de seus clientes e os diferenciais de sua oferta, quais atividades resultarão em bom desempenho e quais serão terceirizadas. Configura seus recursos, vai ao mercado, cria utilidade aos consumidores e captura lucro. Ou seja, para o autor, modelo de negócios é todo o sistema para entregar utilidade para os clientes e obter lucro na atividade.

De acordo com Afuah e Tucci (2001), o modelo de negócios é o primeiro determinante do desempenho de uma empresa, pois é o método pelo qual cada empresa constrói e usa seus recursos para oferecer a seus clientes um valor melhor que seus competidores, e assim alcançar sustentabilidade econômica em longo prazo. Gangakhedkar et al. (2000) compartilham a mesma visão, também focada em sustentabilidade econômica, pois definem o modelo de negócios como o método de fazer

negócios e gerar lucros. A visão de Rappa (2004) se aproxima à destes autores, porém, acrescenta que é o que define a maneira como a empresa gera dinheiro, através da definição de seu posicionamento na cadeia de valor.

Andrade (2001) argumenta que os modelos de negócios são aplicações de uma estratégia de negócios, cujo objetivo final é a geração de valor através da aplicação dos recursos disponíveis. É uma arquitetura definida pela organização para a criação de valor através da maximização dos seus recursos e competências essenciais. Organizações grandes e complexas freqüentemente são divididas em unidades de negócios, que por sua vez, operam sob diferentes modelos de negócios.

As abordagens acima sobre o conceito de modelo de negócios são distintas, mas complementares. Chesbrough e Rosenbloom (2002) destacam a criação de valor e os aspectos organizacionais, que também são abordados por Timmers (1998). Lee (2001) aborda o modelo de negócios com enfoque nos diferenciais por ele gerados, enquanto que Afuah e Tucci (2001), Gangakhedkar, Kevlani e Bist (2000) e Rappa (2004), enfocam o desempenho e a sustentabilidade econômica, e Andrade (2001) mostra um enfoque mais estratégico.

Uma definição mais abrangente é apresentada por Applegate (2001), que afirma que um modelo de negócio descreve de um modo sucinto como o negócio está estruturado, que tipo de pessoas são necessárias para aquele negócio e quais os papéis que elas desempenham. Em outras palavras, é a descrição sucinta de como a organização pretende criar valor através dos produtos e serviços que oferece, da sua estrutura organizacional, da alocação de recursos e de seus processos de interação com parceiros e clientes, visando à criação de diferenciais e sua sustentabilidade econômica (Luciano, 2004).

Vários autores destacam a crescente importância do modelo de negócios para uma empresa. Teece (2010) menciona que a essência de um modelo de negócios está em definir a maneira como um empreendimento demonstra e entrega valores a seus clientes, que pagam uma quantia pelo produto/serviço que se converte em lucro para empresa. Em outras palavras, isto reflete na gestão sobre o que os clientes desejam, como querem e como a empresa pode se organizar melhor para satisfazer as necessidades de seus clientes, ser paga para produzi-las e ter lucro (*customer-centric*).

Chesbrough (2010), por sua vez, comparou os investimentos empresariais em modelos de negócios, inovações e tecnologias. Enfatiza que as empresas comercializam novas ideias e tecnologias através de seus modelos de negócios. Mesmo

assim, os investimentos para explorar essas novas ideias e tecnologias parecem ser bem mais altos que os investimentos feitos para inovar seus modelos de negócios. Ainda segundo o autor, a mesma ideia ou tecnologia, por exemplo, pode ser utilizada pela empresa de formas distintas, por meio de modelos de negócios diferentes, e terão resultados econômicos diferentes. Além disso, o valor econômico de uma tecnologia permanece escondido até ser comercializada, de alguma maneira, através de um modelo de negócio. Por isso, é importante para as empresas melhorar a sua capacidade de inovar seus modelos de negócios. Uma tecnologia simples, explorada por meio de um ótimo modelo de negócio, pode ser mais apreciada que uma ótima tecnologia explorada por meio de um modelo de negócios pobre (Chesbrough, 2010).

A descontinuidade e defeitos em uma estratégia normalmente indicam mudanças nos modelos de negócios. Muitas empresas falem, não porque elas fazem algo muito errado, mas porque elas continuam a fazer o que era certo por muito tempo, e assim viram vítimas da rigidez de seus próprios modelos de negócios. Diante do contexto atual de rápidas mudanças tecnológicas e de intensa competição global, as empresas precisam transformar seus modelos de negócios mais rapidamente, mais frequentemente e com mais projeção do que faziam no passado (Doz; Kosonen, 2010). Thompson e MacMillan (2010) afirmam que empresas que se deparam e superam características de incertezas e ambiguidades ambientais, podem criar modelos de negócios inovadores e que abrem novos mercados, considerando a possibilidade de aplicar modelos de negócios diferentes na mesma empresa.

Para Zimmermann (2000), um modelo de negócios deve provocar uma reflexão sobre estrutura, processos, produtos e infraestrutura:

- a) Estrutura: A estrutura será modificada pela emergência de novas tecnologias de informação e comunicação. Há quatro aspectos básicos que provocam essa modificação: i) a cadeia de valor está mudando, os intermediários tradicionais estão saindo (ex.: os consumidores podem se dirigir diretamente ao fabricante de um produto, sem precisar de uma loja); ii) há uma fragmentação ou modularização dos negócios. Com a Internet, surgiram empresas especializadas em um único produto. Como resultado, tem-se um conjunto de empresas se concentrando e produzindo produtos e serviços, capazes de capturar economia de escala; iii) diferentes formas de coordenação podem ser aplicadas em diferentes partes da rede (ex.: relações hierárquicas, tais como contratos em uma parte da

- rede, estrutura de mercado como ações em outra parte); iv) as estruturas são compostas pelos atores da cadeia de valor. É possível que estas cadeias de valor sejam modificadas, ou seja, intermediários tradicionais podem ser removidos, surgindo, então, novos intermediários com novo escopo de atuação e serviços prestados;
- b) Processos: O processo de criação de valor está sendo iniciado e dirigido pelo cliente e especialmente para as necessidades dele. Os clientes expressam as suas necessidades individuais durante a interação com os intermediários especializados ou até mesmo diretamente para o fabricante; as companhias interagem com o mercado e especialmente com os clientes. O consumidor é parte de uma comunidade. Conceitos como individualização, personalização e customização de massa caracterizam estas metas de desenvolvimento;
- c) Produtos: Definição de quais são as necessidades básicas dos consumidores e quais produtos e serviços atendem a estas necessidades;
- d) Infraestrutura: Para capturar novos tipos de processos de criação de valor e capacitar novos tipos de estruturas técnicas para novos tipos de produtos, uma nova infraestrutura é necessária. Mercados especializados estão surgindo para diferentes indústrias e são designados para encontrar as necessidades de diferentes agentes de uma comunidade de negócios específica.
- Para Chesbrough e Rosebloom (2002), o modelo de negócios é um intermediador entre entradas técnicas e saídas econômicas. Ou seja, existe uma análise das questões técnicas, que fornecem os *inputs* aos modelos de negócios, que analisa questões mais globais da empresa, fornecendo *outputs* de cunho econômico. Os autores citam as principais funções do modelo de negócios
- a) articular uma proposta de valor, isto é, definir o valor criado e oferecido para os clientes e usuários;
- b) identificar um segmento de mercado e especificar os mecanismos de geração de lucro para a empresa;
- c) definir a estrutura da cadeia de valor dentro da qual a empresa se propõe a criar e distribuir produtos e serviços, e determinar os ativos complementares necessários para suportar a posição da empresa na cadeia de valor;
- d) estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro da produção, dado a proposição de valor e a estrutura da cadeia escolhida;
- e) descrever a posição da empresa dentro da rede de valor que liga fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potencial comple-

mentar e competidores;

- f) formular uma estratégia competitiva inovadora, pela qual a empresa irá obter grandes vantagens sobre os concorrentes.

Na visão de Osterwalder e Pigneur (2011, p.14), “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por uma organização”. Para mostrar essa lógica para uma organização gerar valor, os autores propõem nove componentes para descrever um modelo de negócios. O primeiro componente é segmentos de clientes, que define os agrupamentos de segmentos de clientes que a empresa visa alcançar e servir. O segundo é a proposta de valor, ou seja, o pacote de produtos e serviços oferecidos para criar valor para os clientes. O terceiro é canais, que envolvem comunicação, distribuição e venda, utilizados no contato com os clientes, para que possam conhecer, avaliar, comprar e obter informações sobre os produtos e serviços da empresa. O quarto é relacionamento com clientes, que define os tipos de relação da empresa com segmentos de clientes, visando a conquista, retenção dos clientes e a ampliação das vendas. O quinto é fontes de receitas, que representa o dinheiro gerado pela empresa a partir de cada segmento de clientes. O sexto componente é recursos principais, que delinea os recursos fundamentais necessários para que o modelo de negócios funcione e permita a criação e a oferta da proposta de valor, o alcance de mercados, a manutenção de relacionamentos com clientes e a obtenção de receita. O sétimo é atividades-chave, que delinham as principais ações requeridas para uma empresa operar com sucesso. Em atividades de produção se referem ao desenvolvimento, produção e entrega de produtos de qualidade superior. O oitavo componente é parcerias principais e mostra a rede de fornecedores e parceiros envolvidos para que o modelo de negócios funcione. Visa a otimização e economia de escala, a redução de riscos e a aquisição de recursos e atividades particulares. O nono é a estrutura de custos que apresenta todos os custos relacionados na operacionalização de um modelo de negócios.

Quando desdobrado nesses nove componentes, Osterwalder e Pigneur (2011) acreditam que o modelo de negócios representa um importante esquema para a implementação da estratégia, por meio das estruturas organizacionais, dos processos e sistemas, pois abrange as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

A literatura mostra que face ao cenário de constantes mudanças pelo qual passam as empresas atualmente, não adequar e adaptar um modelo de negócios tradicional pode implicar na perda do

mercado ou até inviabilizar um negócio. Por isso, as maiores habilidades de um modelo de negócios são a capacidade de renovação e adaptação a novos contextos (Luciano, 2004).

METODOLOGIA

A abordagem metodológica utilizada foi a pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso, exploratório e descritivo. Para Yin (2001), o estudo de caso permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real. Apesar de não permitir generalizações, o estudo de caso objetiva aprofundar-se na análise dos fenômenos estudados para determinar a proximidade da teoria existente com a compreensão das práticas do caso estudado.

O estudo privilegiou a utilização da pesquisa qualitativa em função do potencial de aprofundamento e contextualização que este tipo de método permite, aliada à natureza do objetivo do trabalho e das técnicas de coleta e de análise utilizadas (Pettigrew, 1992). Foi caracterizado como descritivo, pois teve como objetivo principal a descrição e a explicação do fenômeno analisado (Gil, 1999), ou seja, a caracterização do sistema de inteligência competitiva como instrumento de inovação nos processos de negócio da Frimesa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista pessoal com três diretores (Diretor Geral, Diretor Comercial e Diretor Industrial) e complementada através de informações obtidas em registros da empresa, relatórios de gestão e de seu site na internet.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Para tanto, as etapas da análise de conteúdo seguiram aquelas recomendadas por Bardim (2009): a pré-análise, a exploração dos dados e o tratamento dos resultados e a sua interpretação. O mesmo procedimento foi utilizado para analisar os dados dos registros da empresa, relatórios de gestão e do site.

A obtenção dos dados em diversas fontes possibilitou a sua análise através da triangulação dos dados que, segundo Flick (2004), consiste na utilização de diferentes fontes de dados e de variados métodos de coleta de dados com o objetivo de checar a sua validade e confiabilidade. Essa triangulação foi realizada por meio de comparações entre os dados das entrevistas com os diretores e aqueles contidos nos relatórios de gestão e publicados no site da empresa. Essa forma de triangulação é classificada por Dezin e Lincoln (2001) como triangulação de fontes, que visa ampliar a profundidade e a fidedignidade da

investigação e reduzir o risco de distorções nos resultados.

RESULTADOS

A EMPRESA

A Frimesa é uma central de cinco cooperativas filiações, localizada no oeste do Paraná, voltada para a industrialização de leite, suínos e seus derivados. Possui mais de 4.000 colaboradores diretos e outras 20.000 pessoas estão ligadas economicamente à empresa. Além disso, possui mais de 3.200 produtores de leite e 800 suinocultores integrados que atuam como parceiros e fornecedores da matéria-prima utilizada na industrialização de seus produtos.

A Frimesa foi fundada em 1977 e ao longo de mais de trinta anos no mercado avançou na industrialização de carne suína, leite e seus derivados. Sempre atenta ao mercado, utilizando-se de diversas fontes de informação sobre os desejos dos consumidores, procura oferecer produtos saudáveis com conceitos inovadores. Isso possibilitou, de 1997 até os dias atuais, ampliar a diversificação na oferta de produtos de 140 para 370 itens, o que garante à Frimesa uma posição de destaque no mercado brasileiro como uma das maiores indústrias de alimentos do país. Na linha de carnes suínas os principais produtos são presuntos, hambúrgueres, linguiças, salames, mortadelas, salsichas e cortes especiais congelados, resfriados e temperados. A evolução na produção de carne e derivados de 2007 a 2011 é mostrada na Tabela 1. Em lácteos, são leite, cremes de leite, doces de leite, queijos, queijos especiais, iogurtes, bebidas lácteas e manteigas. Os alimentos são comercializados com a marca Frimesa, Friminho, Rei do Oeste e Reggio.

Tabela 1 – Evolução da produção de carne e derivados (toneladas).

PRODUTO	2007	2008	2009	2010	2011	% VAR.
Congelados	22.035	20.867	24.871	32.568	36.604	12,39%
Salgados	2.307	2.800	3.361	3.874	3.994	3,10%
Industrializados	52.183	54.777	64.483	72.408	89.388	23,45%
Subprodutos	4.124	4.998	6.574	7.872	10.553	34,06%
Exportação	4.769	4.987	4.880	7.025	8.844	25,89%
TOTAL	85.419	88.429	104.169	123.747	149.383	20,72%
%Evolução	10,07%	3,52%	17,80%	18,79%	20,72%	-

Fonte: Frimesa (2011, p.4).

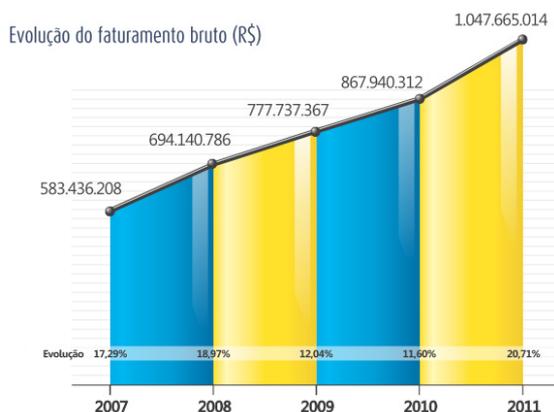
A industrialização é realizada em um complexo industrial de carnes, na cidade de Medianeira, e quatro unidades de lácteos, nas cidades de Marechal Cândido Rondon, Capanema, Matelândia e

uma na cidade de Aurora (SC). Visando oferecer ao consumidor carne suína com garantia de qualidade e segurança alimentar, a Frimesa implantou em sua cadeia produtiva uma eficiente política de qualidade que permite o controle de todo o sistema, desde a granja do produtor até a venda do produto ao consumidor final.

De acordo com o Diretor Comercial, a marca Frimesa está presente em todo o território nacional por meio dos distribuidores e representantes comerciais, que atendem os pequenos lojistas. Possui centros de distribuição e filiais nas cidades de Medianeira, Colombo, Curitiba e Apucarana (Paraná), em Esteio e Canoas (RS), em Itajaí (SC), nas capitais de São Paulo e Rio de Janeiro e uma no interior paulista, na cidade de Bebedouro. Além disso, vários distribuidores e representantes comerciais atuam nas principais capitais brasileiras.

Os produtos comercializados chegam aos clientes através de um moderno e eficiente sistema de logística, que garante a agilidade nas entregas. No cenário internacional os produtos Frimesa estão presentes na Rússia, Uruguai, Hong Kong, China, Chile, Japão, Coreia, Paraguai, Caribe, Holanda, África do Sul, Camarões e Gabão.

Figura 2 – Evolução do faturamento bruto da Frimesa de 2007-2011.



Fonte: Frimesa (2011, p.11).

A partir de 2002, além da produção, a Frimesa se especializou na comercialização e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados visando atender exclusivamente pequenos lojistas, os quais também fornecem as informações que subsidiam as decisões para o sistema de produção. Para o Diretor Geral, a especialização para atender a esse mercado está garantindo à Frimesa, nos últimos anos, um crescimento médio anual de 12% nas receitas (como mostra a Figura 2) e 14% no volume de vendas.

INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A descrição dos resultados será realizada de acordo com as três etapas do Modelo Sistêmico de Inteligência Competitiva (MOSIPIC), proposto por Rodrigues e Riccardi (2007): a fase construtiva, fase de síntese e fase operativa.

FASE CONSTRUTIVA

A Frimesa adotou como estratégia às vendas o fornecimento de seus produtos alimentícios apenas aos pequenos lojistas de varejo de abrangência local e não atende a grandes redes de supermercados.

Para criar melhores condições de competir nesse mercado, segundo o Diretor Geral da Frimesa, tornou-se imprescindível para a Frimesa a utilização de um sistema de Inteligência Competitiva (IC), apoiado por uma estrutura de Tecnologia de Informação (TI) capaz de fornecer informações que a levam a conhecer melhor e identificar as características e necessidades distintivas dos consumidores, como o seu perfil e seus hábitos de consumo relacionados aos produtos fabricados pela Frimesa, bem como para levantar informações sobre o entorno competitivo. Essas práticas representam a fase do portfólio conceutivo do MOSIPIC (Rodrigues; Riccardi, 2007). Além disso, as informações sobre os clientes representam o componente central de um modelo de negócios (Osterwalder; Pigneur, 2011). Embora não possua um setor específico de inteligência competitiva, as informações são levantadas com os lojistas e repassadas à equipe do Departamento Comercial, que analisa e interpreta esses dados. A inexistência de um setor formal de IC não impede a realização dessas atividades, pois estas já fazem parte de práticas instituídas pela empresa e utilizadas como base que orienta a tomada de decisões da Frimesa.

As vendas são feitas através de representantes comerciais da Frimesa que, segundo seu Diretor Comercial, visitam os lojistas duas ou três vezes por semana, dependendo da região, em função das compras dos lojistas serem realizadas em pequenas quantidades. Os dados das vendas são repassados diariamente pelos representantes comerciais ao Departamento Comercial através de um sistema informatizado, o que permite o acompanhamento diário do comportamento das vendas. De posse desses dados é feita a programação das entregas que é repassada aos centros de distribuição para efetuar-las. Além de efetuar as vendas, os representantes comerciais levantam informações com os lojistas acerca das preferências dos consumidores

sobre toda a linha de produtos da Frimesa, e também sobre os produtos e preços praticados pelos concorrentes, o que serve como uma importante fonte para alimentar o sistema de IC e mostra coerência com os fundamentos da IC apontados na literatura (Tyson, 1998; Myburgh, 2004; Turban et al., 2009). Outra forma utilizada para acompanhar os preços e promoções dos concorrentes é a assinatura de um site que levanta e fornece diariamente os preços dos produtos dos concorrentes nos supermercados das principais cidades onde se localizam os pequenos lojistas. Os conhecimentos sobre o entorno da empresa subsidiam a sua orientação competitiva e juntamente com sistema de IC ampliam a aprendizagem organizacional e levam a empresa a desenvolver novas capacitações, que são os alicerces da fase construtiva de um sistema de IC, apontados por Rodrigues e Ricardi (2007).

Fase de síntese

De acordo com o Diretor Comercial da Frimesa, todas as informações coletadas com os lojistas são armazenadas, processadas para posterior utilização no processo de tomada de decisão. Com base nessas informações, são definidas as políticas e diretrizes, as estratégias corporativas e organizacionais que norteiam as decisões e ações da empresa. As informações fornecidas pelo sistema de inteligência competitiva são utilizadas também para a formulação das estratégias competitivas que orientam as decisões da Frimesa para ampliar sua capacidade de competir no mercado, e, dessa forma, a IC cumpre seu papel de auxiliar a empresa a melhorar a sua posição no mercado, como sugerem Chen et al. (2002). O resultado desse conjunto de ações conduz o processo de mudança organizacional, como o desenvolvimento de produtos novos ou diferenciados, e guia as estratégias de mudança da empresa para a sua adequação às exigências do mercado. Como resultado, a Frimesa está experimentando um processo de mudança incremental e contínua, demonstrado pelo crescente número de itens comercializados e o aumento anual na produção e no faturamento. Isso se tornou possível porque a empresa faz os ajustes necessários no seu modelo de negócios, o que para Doz e Kosonen (2010) é uma exigência imposta pela intensificação da competição.

FASE OPERATIVA

A utilização de novas tecnologias de gestão para atender as necessidades dos consumidores requer o uso de novos princípios estratégicos e organizacionais. De posse das informações obtidas dos lojistas e analisadas pela IC, a empresa faz a programação da sua produção ajustada às necessidades. O Diretor Industrial informou que isso implica,

muitas vezes, na adequação do processo produtivo ou a utilização de novas tecnologias de produção, em função dos produtos diferenciados, que visam a atender melhor às necessidades dos consumidores. Dessa forma, as inovações nos produtos são originadas nos próprios consumidores e os lojistas desempenham um papel fundamental entre os consumidores finais e a Frimesa para o fornecimento das informações que subsidiam as inovações. Nesse sentido, os lojistas e consumidores exercem um importante papel como fontes fornecedoras de informações para o sistema de inteligência competitiva (Kahaner, 1996; Santos; Correia, 2010).

Essas inovações exigem a mudança da tecnologia e a adoção de novos princípios de negócios. O Diretor Geral exemplificou que as vendas aos pequenos lojistas geralmente são feitas em pequenas quantidades, porém, com uma frequência maior. Isso exige um eficiente e sofisticado sistema de logística para atender a essa demanda. Em função disso, foram implantados centros de distribuição nas principais regiões consumidoras para facilitar o atendimento a esses mercados. A operacionalização de todas as atividades da Frimesa, visando a atender as especificidades dos seus consumidores, além de adequar os produtos, requer o ajuste da sua estrutura interna, dos seus processos e também da sua infraestrutura. Uma alteração na forma de disponibilizar determinado produto (volume, peso, resfriado, congelado, temperado, novas formas de embalagem) implica em alterações não somente no processo produtivo, mas também na infraestrutura, desde os processos produtivos até a logística de transporte e entrega dos produtos aos lojistas. Isso implica na necessidade de adequação do modelo de negócios para geração de valor (Tece, 2010; Zimmermann, 2000; Chesbrough; Rosembloom, 2002). Todos esses processos são constantemente monitorados e avaliados pela Frimesa com o objetivo de avaliar a eficácia das mudanças implementadas. Dessa forma, contemplam as etapas da fase operativa do MOSIPIC proposto por Rodrigues e Ricardi (2007).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os principais resultados do estudo mostram que a Frimesa desenvolve seu modelo de negócios em torno de pequenos lojistas com abrangência local e, com isso, identificou um segmento de mercado e inovou na forma de criação de valor (Chesbrough; Rosembloom, 2002). Esses lojistas fornecem as informações sobre o comportamento dos consumidores, alimentam o sistema de inteligência competitiva e servem de orientação para o processo de aperfeiçoamento e desenvolvimento de novos

produtos. As informações sobre as preferências dos consumidores permitem à Frimesa desenvolver eficientes estratégias competitivas, como a de atender o nicho de pequenos lojistas de varejo de abrangência local, e de distribuição de seus produtos e determinar uma estratégia de produção otimizada. Dessa forma, observou-se que a empresa alimenta seu sistema de inteligência competitiva, apoiado por uma estrutura de TI, principalmente através dos lojistas, que se tornaram importantes bases cognitivas de informações sobre os consumidores. As informações coletadas e processadas são utilizadas para a tomada de decisões na definição de políticas, diretrizes e estratégias de ações para o desenvolvimento incremental e contínuo de produtos novos ou diferenciados para atender as demandas dos consumidores, o que Krizan (2006) chama de um processo para adicionar valor aos insumos originais ou criar produtos substancialmente modificados. Para operacionalizar as mudanças, a empresa ajusta a sua estrutura interna, seu processo produtivo, a infraestrutura de logística e distribuição, além de monitorar e avaliar as mudanças. Esses processos estão alinhados com a fase construtiva (conhecer o mercado e criar condições para competir), de síntese (capacidade de tomar as decisões corretas em situações críticas) e operativa (implementar a mudança organizacional e avaliar os resultados) do MOSIPIC de Rodrigues e Riccardi (2007).

No seu modelo de negócios, o processo de criação de valor da Frimesa é originado e guiado pelos consumidores, que interagem com a empresa por intermédio dos lojistas e seus representantes comerciais, todos considerados componentes imprescindíveis de um modelo de negócios na concepção de Osterwalder e Pigneur (2011). Isso coloca a Frimesa em posição vantajosa se comparada aos demais concorrentes produtores de alimentos líderes do setor no Brasil, porque a empresa pode se organizar melhor para satisfazer as necessidades e desenvolver produtos centrados no cliente, como argumenta Teece (2010).

As boas taxas de crescimento experimentadas nos últimos anos, tanto em volume de vendas quanto em faturamento têm comprovado a eficiência do seu sistema de IC, e que está servindo aos propósitos de um bom sistema de IC definidos por Chen et al. (2002). Da mesma forma, o modelo de negócios da Frimesa atende às suas funções de articular uma proposta de valor e definir os mecanismos de geração de lucro (Chesbrough; Rosenbloom, 2002) ao oferecer ao segmento atendido produtos com valor adicionado.

Os principais resultados indicam que o sistema de inteligência competitiva estruturado pela Frimesa, não apenas é o determinante do perfil de

seu modelo de negócio, mas também sustenta o processo de inovação incremental e contínua, requerido pelo seu modelo de negócios, para manter a empresa consolidada e líder em seu segmento de mercado.

REFERÊNCIAS

AFUAH, A.; TUCCI, C. *Internet business models and strategies*. New York: McGraw-Hill, 2001.

ANDRADE, M. G. *Impacto da Internet na indústria farmacêutica: novo modelo de negócios na economia da informação*. 2001. 98 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

APPLEGATE, L. M. Emerging networked business models: lessons from the Field. *Harvard Business School Publishing*, n. 9, 801-172, jun. 2001.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.

BROD, S. *Competitive Intelligence: Harvesting information to compete and market intelligently*, 1999. Disponível em: <http://competeintelligently.com/images/compete_Intelligently_white_paper_rev_1.pdf>. Acesso em: 10 set. 2010.

BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management & Data Systems*, v. 108, n. 4, p. 510-528, 2008.

CHEN, H.; CHAU, M.; ZENG, D. CI Spider: a tool for competitive intelligence on the Web. *Decision Support Systems*, v. 34, n. 1, p. 1-17, 2002.

CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, v. 43, (2/3), p. 354-363, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLUM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n. 3, p. 529-555, feb. 2002.

CORY, H. D. Can competitive intelligence lead to a sustainable competitive advantage? *Competitive Intelligence Review*, v. 7, n. 3, p. 45-55, 1996.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. *Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2006.

- DOZ, Y. L.; KOSONEN, M. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, v. 43, (2/3), p. 370-382, 2010.
- FLEISHER, C. S. An introduction to the management and practice of competitive intelligence (CI). In: FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. *Managing frontiers in competitive intelligence*. Westport, CT: Quorum, 2001.
- FLICK, U. *Uma introdução a pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FOO, M.; WONG, P. K.; ONG, A. Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition. *Journal of Business Venturing*, v. 6, n. 2, p. 24-27, jul. 2004.
- FRIMESA. *Relatório anual 2011*. Impreso. Disponível em: < <http://www.frimesa.com.br> >. Acesso em: 12 ago. 2012.
- FULD, L. *The new competitor intelligence*. New York: John Wiley, 1995.
- GANGAKHEDKAR, K.; KEVLANI, S.; BIST, G. Business Models for Electronic Commerce. *IETE Technical Review*, v. 17, n. 4, p. 171-176, 2000.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERRING, J. P. Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999.
- HONIG, B.; KARLSSON, T. Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, v. 30, n. 1, p. 29-48, abr. 2004.
- JIN, T.; BOUTHILLIER, F. Understanding information transformation process in the context of competitive intelligence, 2006. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*. New York: ASIST, v. 43, n. 1, 2006, p. 1-14.
- KAHANER, L. *Competitive Intelligence*. New York: Simon & Schuster, 1996.
- Krizan, L. *Intelligence Essentials for Everyone*. 2006. Disponível em: < <http://www.directionsmag.com/articles/intelligence-essentials-for-everyone/123028> >. Acesso em: 20 ago. 2010.
- LEE, C. An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, v. 11, n. 4, p. 349-359, sep. 2001.
- LINDER, J.; CANTRELL, S. Cast in concrete or carved in water: five business models myths that hold companies back. Accenture – *Institute for Strategic Change*, Jun. 2001. Disponível em: < <http://www.accenture.com> > Acesso em: 12 mar. 2011.
- LUCIANO, E. M. *Consolidação de componentes de modelos de negócios para o comércio eletrônico de produtos virtuais*. 2004. 254f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- MAHADEVAN, B. Business for internet-based e-commerce: an anatomy. *California Management Review*, v. 42, n. 4, p. 55-69, Summer, 2000.
- MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou Inteligência Competitiva. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.
- MYBURGH, S. Competitive Intelligence: Bridging Organizational Boundaries. *Information Management Journal*, v.38, n.2, p.46-55, mar./apr., 2004.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 13, S2, p. 5-16, Winter, 1992. Special Issue.
- RAPPA, M. A. The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*. New York: IBM, v. 43, n. 1, p. 32-42, jan. 2004.
- RODRIGUES, L. C.; RICCARDI, R. *Inteligência competitiva*. Maringá: Unicorpore, 2007.
- SANTOS, M. C. F.; CORREIA, A. M. R. Fundamentos Teóricos da *Competitive Intelligence* como Vantagem Competitiva. In: CONFERÊNCIA IBÉRICA DE SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, 5., 2010, Santiago de Compostela. *Anais...* Santiago de Compostela: AISTI, 2010, v. II, p. 329-334.
- SCIP - Society of Competitive Intelligence Professionals (2001). What is CI? Disponível em: < <http://www.scip.org> >. Acesso em: 10 ago. 2010.
- TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

TEECE, D. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, v. 43, (2/3), p. 172-194, 2010.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gestão do conhecimento, capital intelectual e inteligência competitiva*. (2003). Disponível em: <<http://www.bte.com.br>>. Acesso em: 25 ago. 2010.

THOMPSON, J. D.; MACMILLAN, I. C. Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth. *Long Range Planning*, v. 43, (2/3), p. 291-307, 2010.

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. *Journal of Electronics Markets*, v. VIII, n. 2, p. 3-8, apr. 1998.

TURBAN, E.; SHARDA, R.; ARONSON, J. E.; KING, D. *Business intelligence*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TYSON, K. W. M. *The complete guide to competitive intelligence*. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMERMANN, H. D. Understanding the digital economy: challenges for new business models. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 2010. *Proceedings...* Long Beach: AMCIS, 2000, p. 729-732.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, v. 43, (2/3), p. 216-226, 2010.