

Marcell Fernando Oliveira Ferreira & Raquel Janissek-Muniz

Aplicação de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva em Empresa do Setor Varejista de Calçados

O aumento da concorrência no comércio vem fazendo com que as organizações, preocupadas em aumentar sua participação no mercado, estejam cada vez mais atentas ao seu ambiente de negócios. Para tanto, possuir uma boa capacidade de gerir informações é essencial para qualquer empresa que almeje se manter competitiva em seu segmento de atuação. Dessa forma, clientes, fornecedores, concorrentes, enfim, todos se tornam fontes ricas em informações que possam agregar valor ao produto ou serviço oferecido por uma organização.

Este case analisou a aplicação de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no setor comercial de uma determinada empresa do setor varejista de calçados, a qual chamamos de Empresa Alfa.

O foco foi a aplicação dos métodos e conceitos de inteligência estratégica neste setor e os impactos de sua utilização na organização. As ferramentas aproveitadas visaram auxiliar o processo de geração de inteligência no setor, apontando o caminho mais “seguro” em busca de vantagens competitivas por parte da empresa.

As estratégias são, invariavelmente, definidas por informações. Todavia, a informação não

deve ser apenas conhecida, ela deve ser coletada, interpretada e difundida.

Na Empresa Alpha foi constatado que a coleta de informações era feita de maneira informal e espontânea, ou seja, não havia um padrão ou metodologia de coleta de informações pertinentes à empresa. Existia, somente, uma busca por informações que mantinham a organização atenta ao que ocorria em seu ambiente de negócios.

Percebeu-se que as ações adotadas pela direção da empresa foram tomadas através de dados, não de informações. Isso acarretou em decisões, muitas vezes, precipitadas, pois não havia embasamento nessas deliberações, uma vez que as informações não foram triadas nem selecionadas, somente captadas.

A organização necessitava, para sua sobrevivência, mudar sua filosofia de pensamento e trabalho, para que as decisões pudessem ser pensadas e programadas com maior antecedência possível e por meio de informações que gerassem inteligência para a empresa e a mantivesse competitiva no mercado.

Entretanto, **não basta apenas possuir informações, é necessário saber o que fazer com elas.** O sistema de trabalho da organização **não contemplava o monitoramento permanente do ambiente em que a empresa atua**, sendo que em grande parte das vezes, era feito pela direção da organização, e na maioria das vezes deixado de lado, passando a ser feito de maneira indireta, através de revistas, jornais e conversas informais com os atores relevantes aos negócios da empresa.

Foi constatado que o setor comercial da empresa necessitava de **qualificação em sua mão de obra** por se tratar do principal centro de atuação da empresa. Além disso, não era dinâmico em suas relações e deveria **proporcionar a busca por informações que agregassem valor às estratégias da empresa.**

A partir destas constatações, foi utilizado o método L.E.SCAning e o conceito puzzle, que pressupõem a **busca por informações antecipativas no ambiente em que a organização está inserida.** As informações coletadas pela equipe de captação formaram a memória do método que sugeriu a criação de uma realidade hipotética, mas baseada em fatos e evidências reais e que serviu de apoio para a tomada de decisão por parte dos gestores da organização.

Foram feitas diversas relações com as informações levantadas, mas, para fins de análise, foi apontado o resultado entre a relação da empresa com o tema **“produtos”.**

Foi constatado a importância do conhecimento dos clientes para a consolidação da marca para gerar um mix variado de produtos para cada tipo de clientes, juntamente com ações de marketing como papel chave para que a empresa aumentasse seu mercado consumidor.

A partir desta ferramenta, alguns **cenários** puderam ser visualizados. Foi então definido um conjunto de hipóteses e ações a serem tomadas a partir das informações aglutinadas no puzzle.

Estas hipóteses e ações compreenderam possíveis questionamentos acerca do que fazer para aproveitar melhor o ambiente em que a empresa e as franquias da marca atuavam. Tendo em vista este cenário, foram propostas diversas ações que empresa poderia colocar em prática visando aumentar sua “fatia” no mercado ou, até mesmo, ações que visassem diminuir ou eliminar riscos que a empresa poderia estar sujeita.

Foi sugerido um conjunto de ações, entre elas:

- O conhecimento prévio do público de acordo com cada região do país, para fornecer produtos adequados aos franqueados.
- Avaliação do ambiente em que cada loja da marca está inserida, analisando os concorrentes e verificando se há riscos para as vendas, juntamente com os preços praticados para verificar se estão de acordo com a realidade dos consumidores.
- Ações de marketing agressivas, com investimentos em recursos especializados em mídia, como TV, Web e revistas, ajudando a minimizar o impacto crescente do número de concorrentes.
- Colocar os produtos da marca em lojas multimarcas para atingir um público maior e aumentar a visibilidade.

Em um mercado em constante mudança, é essencial estar atento ao ambiente. O principal objetivo da aplicação do método foi auxiliar com ideias, informações e ações para contribuir com a estratégia organizacional da empresa.