

INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM REDE VAREJISTA

Francisco Carlos Paletta¹
Celso Jorge Godoy²

RESUMO

Este artigo estabelece um referencial teórico do uso da informação como agente de inteligência estratégica gerando vantagem competitiva na implantação de um Centro de Divulgação de Ofertas (CDO). São fatores importantes de implantação: a organização do conhecimento, o estudo do perfil do usuário, plano de serviços, estrutura organizacional, a identificação de problemas e propostas de soluções, além de análise dos fatores de risco. Uma rede varejista de Supermercados deve oferecer aos usuários objetivos claros quanto à sua missão, visão e valores. Estes elementos devem ser o reflexo da maneira operacional da organização e da gestão de seus processos. O usuário é aquele que utiliza de algum tipo de serviço, ou adquire alguma espécie de produto. O perfil do usuário retrata as características e os hábitos dos usuários, geralmente, tomada por meio de entrevistas, a fim de que a organização possa melhor direcionar suas atividades e seus produtos. O plano de serviços estabelece um conjunto articulado e estruturado de regras, que define os critérios e respectivas condições de aplicação, além de poder estabelecer valor agregado na prestação dos serviços. A estrutura organizacional é a forma como são divididas, organizadas e coordenadas as atividades da organização. A identificação de problemas é a primeira etapa do processo de avaliação e solução de problemas. Os fatores de riscos inerentes a operação estão relacionados à baixa demanda de produtos e o aumento do custo de armazenagem. Associado a isso está a necessidade de estabelecer estratégias que permitam melhor gerenciar o comportamento do usuário com objetivo de agregar valor ao mesmo e permitir a organização obter vantagem competitiva.

Palavras-Chave: Informação. Estudos de Usuário. Inteligência Estratégica. Organização do Conhecimento. Vantagem Competitiva.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo estabelecer um referencial teórico para a implantação de um Centro de Divulgação de Ofertas (CDO), de uma Rede Varejista de Supermercado. **O**

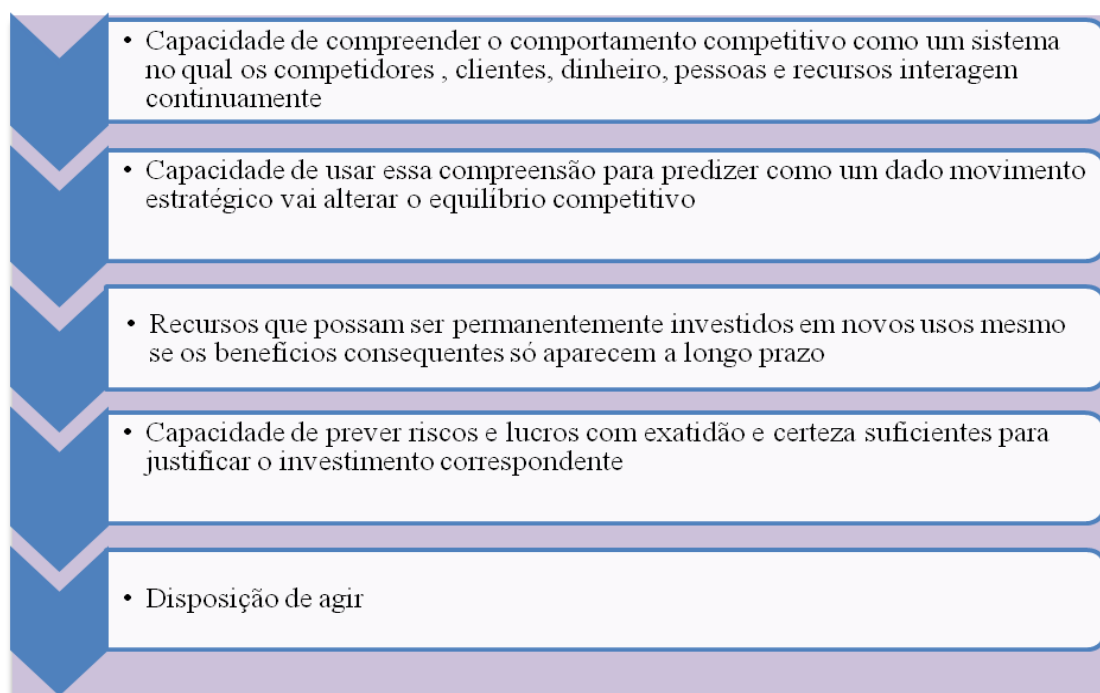
¹, e-mail: @.com.br

², e-mail: @.com.br

trabalho foi estruturado 8 itens, quais sejam: introdução, a organização, o usuário e o seu perfil, plano de serviço, estrutura organizacional, a identificação de problemas e soluções, fatores de risco e conclusões. A metodologia utilizada foi a consulta bibliográfica exploratória. Justifica-se este trabalho no desejo de contribuir na temática sobre um assunto pouco explorado onde a informação tem papel fundamental na definição da estratégia competitiva da organização.

Segundo Montgomery (1991) estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização. A competição estratégica comprime o tempo. Deslocamentos competitivos que poderiam levar gerações para evoluir ocorrem agora em um curto espaço de tempo. Na Figura 1 apresentamos os elementos básicos da competição estratégica.

Figura 1 – Elementos Básicos da Competição Estratégica –



Fonte: Montgomery, 1991

A estratégia envolve todos os processos da organização. A incapacidade de qualquer competidor em reagir, reorganizar e alocar seus próprios recursos contra um movimento estratégico de um competidor pode alterar todo o posicionamento mercadológico produzindo mudanças radicais em um espaço de tempo relativamente curto. A competição estratégica é revolucionária (MONTGOMERY, 1991).

De acordo com TAKAHASHI (2000), A sociedade da informação reestrutura e reorganiza a sociedade e a economia, sendo um fenômeno global com poder de transformar a sociedade, a economia e a política, pois o tipo de informação disponível interfere diretamente em suas estruturas, tornando (ou não) as distâncias menores, a economia mais atraente e a disparidade social menor. Inovação é uma vantagem competitiva nessa sociedade, cuja estrutura de trabalho é alterada. A rapidez da difusão de informação traz consigo a constante necessidade de modernização, logo, a aplicação de conhecimento e inteligência nessa dinâmica.

A Organização

Segundo Polese (2010), uma rede varejista de Supermercados deve oferecer a sua clientela objetivos claros de sua missão, visão e valores. Estes elementos devem ser o reflexo da maneira de ser de uma organização.

A missão de uma empresa ou organização representa qual é a sua proposta e para quem se destina. É uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes, das razões da existência, quais são os seus produtos e serviços, qual é o seu cliente e qual é o seu propósito. O propósito é algo com muito mais significado do que a simples descrição do que é feito internamente. A missão retrata a verdade de que o resultado da empresa é maior do que a soma das partes do que é feito (POLESE, 2010).

A visão representa os objetivos de médio e longo prazo. Representa o alvo a ser procurado: pelos esforços individuais, pelos esforços das equipes e pela alocação dos recursos. Deve conter tanto a aspiração, como a inspiração. A aspiração de tornar-se “algo”, e a inspiração porque esse “algo” deve merecer e valer a pena ser concretizado; deve-se sentir orgulho em participar da construção dessa visão (POLESE, 2010).

Os valores são princípios ou crenças que servem de guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando missão na direção da visão. Os valores podem ser vistos como um conjunto de crenças ou princípios que definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e dos próprios valores; definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e dos próprios valores; facilitam a colaboração entre os empregados; e facilitam o comprometimento dos empregados com a comunidade e sociedade (POLESE, 2010).

O Usuário e o seu Perfil

Segundo Gracioso e Najjar (2012), o usuário representa a pessoa ou a organização, que se utiliza de algum tipo de serviço, ou adquire alguma espécie de produto. O usuário é qualquer pessoa ou organização para quem o produto ou serviço é destinado.

O usuário em sistemas de informação é o agente externo ao sistema que se utiliza da tecnologia para realizar determinado trabalho. Pode ser desde uma pessoa comum até um administrador, programador ou analista de sistemas. Desta forma, o usuário ou a organização pode ser classificado, conforme a área de interesse (GRACIOSO, 2012).

O perfil do usuário retrata as características e os hábitos dos usuários, geralmente, tomada por meio de entrevistas, a fim de que a organização possa melhor direcionar suas atividades e seus produtos (DUARTE JUNIOR, 2013).

O usuário cria sua própria realidade e tem seus próprios estoques internos de informação, os quais são usados para compreender as informações externas e as diferentes situações em que os indivíduos se encontram em dado momento. O comportamento de busca e uso de informação são modelados pelo estilo cognitivo do indivíduo e por fatores que geram o encontro do usuário com os sistemas de informação ou as consequências de tal confronto. É preciso atentar para o fato de que não é possível mais se limitar à tarefa de localizar fontes de informação, não levando em consideração as tarefas de interpretação, formulação e aprendizagem envolvidas no processo de busca de informação. O aumento no acesso à vasta quantidade de informação requer, entretanto, serviços que se centrem no significado da busca mais do que meramente na localização da fonte. Nessa perspectiva, os usuários da informação não podem ser vistos apenas como um dos integrantes do sistema, mas como a “razão de ser” do serviço. Sistemas de informação organizados nessa perspectiva tradicional concentram-se prioritariamente na aquisição e administração de grandes coleções de materiais. Assumiu-se, durante décadas, que as atividades técnicas dos sistemas eram o seu ponto nevrálgico. Considerava-se que os usuários utilizavam o sistema exatamente da maneira como estes tinham sido projetados. Não se imaginava indagar, aos sistemas, questões imprescindíveis sobre a identidade e propósitos principais de seus usuários. Como a informação era considerada como algo existente fora das pessoas e passível de ser transferida de uma para outra, parecia ser possível que eficiência e sucesso das operações de um sistema pudessem ser medidos em função do número de fontes de informações recuperadas pelo

sistema versus o que realmente foi de interesse do usuário. Isso, na realidade, coloca novamente o usuário como um processador imperfeito da informação, pois é já sabido que nem todas as pessoas se interessam pelas mesmas fontes indicadas. Resulta desse procedimento que hoje em dia se conhece muita coisa sobre planejamento, aquisição, organização, controle e desenvolvimento de coleções, mas muito pouco sobre como as pessoas fazem uso dos sistemas ou para que fins e como a informação _ que é a matéria-prima dos sistemas _ está sendo utilizada (FERREIRA, 1995).

Plano de Serviço

Segundo Gracioso & Najjar (2012), o Plano de Serviço é uma previsão de atendimento, a fim das organizações atenderem determinados objetivos. O Plano de Serviço estabelece as garantias do usuário, em relação ao serviço prestado e exige um plano de atuação da empresa, em poder oferecer um serviço de qualidade ao seu cliente.

O Plano de Serviço estabelece um conjunto articulado e estruturado de regras, que define os critérios e respectivas condições de aplicação, além de poder estabelecer valores para a prestação do serviço (DUARTE JUNIOR, 2013).

Estrutura Organizacional

Segundo Allarcon (2010), uma Estrutura Organizacional é a forma como são divididas, organizadas e coordenadas as atividades de uma organização.

A Estrutura Organizacional também envolve a descrição dos aspectos físicos, humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos de uma empresa. Uma Estrutura Organizacional define a ligação entre as orientações estratégicas da organização e a sua forma de atuação no mercado e pode também definir como a autoridade é atribuída, por meio das relações de dependência hierárquica e de cooperação, a forma como as atividades são especificadas e distribuídas e ainda a forma como são estabelecidos os sistemas de comunicação no interior das organizações (LANDI, 2011).

A Identificação de Problemas e Soluções

De acordo com Gracioso & Najjar (2012), geralmente, as organizações esquecem dos seus problemas passados e até de suas soluções. Neste sentido, é conveniente fazer um retrospecto, atualizá-lo e deixá-lo sempre acessível aos empregados.

Para Polese (2010), a Identificação de Problemas é a primeira etapa do processo de avaliação e solução de problemas. A importância de ser realizada de forma criteriosa poderá abreviar a obtenção dos resultados desejados.

Um dos métodos de identificação dos problemas é denominado de MASP, Método de Análise e Solução de Problemas, baseado no QC-Story, método de solução de problemas de origem japonesa, que acabou sendo amplamente utilizado no Brasil. O MASP estabelece rotinas, com o objetivo de manter e controlar a qualidade de produtos, processos ou serviços. O MASP visa solucionar problemas e obter resultados otimizados (GRACIOSO, 2012). O detalhamento deste método não faz parte dos objetivos deste trabalho.

Fatores de Risco

Segundo Allarcon (2010), os fatores de riscos inerentes aos Supermercados estão relacionados à baixa demanda de produtos e o aumento do custo de armazenagem. Associado a isso está a necessidade de estabelecer estratégias, a fim de atrair o consumidor, de acordo com Landi-Ratto (2011).

CONCLUSÕES

Este trabalho definiu os seguintes parâmetros básicos para a implantação de um Centro de Divulgação de Ofertas (CDO), em uma Rede Varejista de Supermercado: definir a missão, visão e valores da organização; conhecer o perfil do usuário, estabelecer um plano de serviço para o atendimento, definir uma estrutura organizacional apta Pa divisão de tarefas. Manter constantemente um sistema de identificação de problemas e soluções e avaliar os fatores de risco para o sucesso da implantação e condução do CDO.

Desta forma, deve-se procurar estabelecer estratégias, a fim de atrair o consumidor e afastar os riscos inerentes ao segmento Varejista, relacionados à baixa demanda de produtos e o aumento do custo de armazenagem.

De acordo com Kim (2005), o maior desafio a partir da definição da estratégia competitiva da organização esta na sua execução. A Figura 2 apresenta as quatro barreiras organizacionais a execução da estratégia.

Figura 2 – As quatro barreiras organizacionais a execução da estratégia



A estratégia competitiva representa uma ruptura drástica com o *status quo*, pois visa estabelecer uma curva de valor percebido a custos menores. Quanto maior for a mudança na estratégia, mais recursos serão demandados. Vencer as correntes da política organizacional bem como envolver e motivar as pessoas envolvidas são fatores chaves para o sucesso da execução da estratégia.

As organizações que desejam maximizar as oportunidades de sucesso na implementação de suas estratégias competitivas devem focar seus esforços em gerenciar as mudanças na direção do comprometimento e alinhamento de ações que comprovadamente oferecem valor agregado percebido pelo usuário/cliente (COLLINS, 2001).

A busca da vantagem competitiva apoiada pela inovação precisa estar fundamentada no planejamento estratégico adotado pela organização. É fundamental a existência de uma interação entre o que está planejado em nível estratégico e seu impacto para o nível administrativo e de negócio.

ABSTRACT

INFORMATION AND STRATEGIC INTELLIGENCE AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN RETAIL NETWORK

This article establishes a theoretical framework for the deployment of a Center Disclosure Offers (CDO). Deployment is important factors: the organization, the user and its profile, service plan, organizational structure, identifying problems and solutions, risk factors. A retail chain of Supermarkets should offer the user clear objectives of their mission, vision and values. These elements should reflect the way of being of an organization. The user is one that uses some kind of service, or gets some kind of product. The user profile portrays the characteristics and habits of users, usually taken through interviews, so that the organization can better target their activities and products. The Service Plan provides an articulated and structured set of rules that define the criteria and conditions for their application, and you can set values for the service provided. Organizational structure is how divided, organized and coordinated the activities of a company. The Problem Identification is the first step in the evaluation and troubleshooting process. The risk factors inherent Supermarkets are related to low product demand and the rising cost of storage. Associated with this is the need to develop strategies in order to attract the consumer.

Keywords: Information. Users Study. Strategic Intelligence. Knowledge Organization. Competitive Advantage.

REFERÊNCIAS

ALLARCON, Maurício. Além das Gôndolas. Brasília: Editora Senac, 2010.

COLLINS, J. C. Good to Great. Why Some Companies make the leap...And others Don't. HarperBusiness, 2001

DUARTE JUNIOR, Antonio Marcos. Varejo Competitivo. São Paulo: Saint Paul, 2013.

FERREIRA, Sueli Mara Soares Pinto. Novos paradigmas e novos usuários da informação. Ciência da Informação, Brasília, v. 25, n. 2, p. 217-223, maio/ago. 1995.

GRACIOSO, Francisco; NAJJAR, Eduardo. Marketing de Rede. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KIM, W. C., MAUBORGNE, R. Blue Ocean Strategy. Harvard Business School, 2005.

LANDI, Ana Cláudia; RATTO, Luiz. O Trabalho no Supermercado. 2. ed. São Paulo: Senac, 2011.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E., eds. Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991.

POLESE, Clóvis. Manual do Gerente de Supermercado. 7ª ed. Porto Alegre: Clóvis João Polese, 2010.

TAKAHASHI, Tadao (org.). A Sociedade da Informação. In: _____. Sociedade da Informação no Brasil: Livro Verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.