

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: Estudo de Caso em uma Empresa de Móveis e Eletrodomésticos de Juína/MT

Elizangela de Almeida Rocha<sup>1</sup>

Ricardo Zamperetti<sup>2</sup>

**RESUMO:** Inteligência Competitiva (IC) é uma ferramenta sistemática que age de forma ética e antecipada coletando informações do ambiente externo da organização, com o objetivo de analisar as reações dos concorrentes, clientes, mudanças tecnológicas, tendências de mercado e negócios. Como analisa os pontos fortes e fracos da organização faz com que a empresa se conheça, utilize de seus pontos fortes e trabalhe sobre os pontos fracos. Deste modo por meio da IC é possível estabelecer estratégias para solucionar os problemas da organização com base nos diferentes cenários desenvolvidos pela IC e assim auxiliar o processo de análise e escolha da melhor decisão, gerando assim vantagem competitiva em relação à concorrência e consequente desenvolvimento e sucesso da organização. Desta forma, o presente trabalho possui como objetivo verificar como a IC pode auxiliar o processo de tomada de decisão de uma empresa de móveis e eletrodomésticos na cidade de Juína/MT. A metodologia utilizada para elaboração do trabalho foi pesquisa bibliográfica e estudo de caso, com natureza qualitativa e exploratória. Assim, por meio da pesquisa foi possível constatar a maior preocupação da empresa, a concorrência em sua maioria são lojas pertencentes à grandes redes possibilitando oferecer preços bem inferiores em determinados produtos. Deste modo, a empresa precisa dispor de estratégias para combater essa variável sem perder o valor de seus produtos e manter-se competitiva no mercado. Para isto, com base na necessidade da empresa, tem-se a IC que se destaca por utilizar ferramentas estratégicas que auxiliam o processo decisório e produz resultados mais seguros e precisos. A partir daí é possível estabelecer métodos diferenciados e gerar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva (IC); Informações; Competitividade e Ferramentas estratégicas.

**ABSTRACT:** Competitive Intelligence (CI) is a systematic tool that acts ethically and in advance collecting information from the external environment of the organization, with the aim of analyzing the reactions of competitors, customers, technological changes, market trends and business. As it analyzes the strengths and weaknesses of the organization, it makes the company known, use its strengths and work on the weak points. In this way through the CI it is possible to establish strategies to solve the problems of the organization based on the different scenarios developed by the CI and thus assist the process of analysis and choice of the best decision, thus generating competitive advantage in relation to the competition and

<sup>1</sup> ALMEIDA, Elisangela de. Acadêmica do VIII Termo do Curso de Administração da Faculdade do Vale do Juruena - AJES/MT. E-mail: elizangela\_cotri@outlook.com.

<sup>2</sup> ZAMPERETTI, Ricardo. Professor Mestre do Curso de Administração de Ciências Contábeis da Faculdade do Vale do Juruena - AJES/MT. E-mail: Ricardo\_zamperetti@hotmail.com

consequent development and success of the organization. In this way, the present work aims to verify how the CI can assist the decision-making process of a furniture and appliance company in the city of Juína- MT. The methodology used for the elaboration of the work was bibliographic research and case study, with a qualitative and exploratory nature. Thus, through research it was possible to see the greatest concern of the company; the competition is mostly stores belonging to large networks making it possible to offer much lower prices on certain products. In this way, the company needs to have strategies to combat that variable without losing the value of its products and remain competitive in the market. To do this, based on the need of the company, we have the CI that stands out for using strategic tools that help the decision process and produces more secure and accurate results. From there it is possible to establish differentiated methods and generate competitive advantage in relation to its competitors.

**Keywords:** Competitive Intelligence (CI); information; Competitiveness and strategic tools.

## INTRODUÇÃO

Com a ascensão tecnológica e as constantes mudanças de mercado. A utilização das informações de forma estratégica tem se tornado indispensável para o desenvolvimento da organização. Visto que cresce a cada dia o número de empresas concorrentes que buscam o mesmo objetivo, desenvolver e manter-se no mercado de forma competitiva (ROEDEL, 2005).

Tomando por base o atual contexto do ramo de móveis e eletrodomésticos, da cidade de Juína/MT, nota-se que existe um número considerável de concorrentes, em sua maioria são lojas de grandes redes. Desta forma, para que a empresa consiga sobreviver neste ambiente acirrado é imprescindível o uso de ferramentas estratégicas para garantir a otimização de seus processos e consequente diferencial de mercado (CHIAVENATO, 2003).

Para isso, a inteligência competitiva destaca-se como uma eficaz ferramenta de auxílio nos processos de tomada de decisão, área está responsável por grande parte do sucesso ou fracasso da organização. Assim, a inteligência competitiva é definida “como um processo sistemático que transformam dados e informações dispersas em conhecimento estratégico” (TYSON 1998 *apud*, REZENDE, 2002, p. 17).

Partindo deste pressuposto e com base no atual cenário da empresa, em que ela concorre com lojas pertencentes à grandes redes que em sua maioria oferecem produtos com preços bem inferiores, devido a maior quantidade de compra. Compreende-se que a empresa precisa dispor de estratégias para auxiliar seu processo decisório e combater o problema atual sem perder o valor de seus produtos e permanecer no mercado de forma competitiva.

Portanto, questiona-se: Como a inteligência competitiva pode auxiliar o processo de tomada de decisão de uma empresa de móveis e eletrodomésticos de Juína/MT?

Assim, como visto, a inteligência competitiva é uma ferramenta extremamente eficaz para a empresa, visto que é possível organizar dados e informações aleatórias e transformá-los em informações precisas que auxiliam no processo de tomada de decisão. Garantindo assim a eficiência e eficácia da organização, conseqüente seu desenvolvimento e diferencial de mercado. (TARAPANOFF, 2001)

Deste modo, nota-se, que o presente trabalho é importante sob diversos aspectos: Inicialmente para os gestores, pois através do desenvolvimento do trabalho será possível obter uma visão mais clara e abrangente sobre a inteligência competitiva e melhorar significativamente seu desempenho.

Para a empresa é importante, no sentido de saber trabalhar os dados e informações de forma correta e precisa, melhorando assim, seu desempenho e otimizando seus processos.

Para a acadêmica o trabalho proporcionará uma nova e enriquecedora experiência ao vivenciar na prática as vantagens que a área de seu interesse – inteligência competitiva – pode oferecer à organização. Para a faculdade o estudo traz grandes benefícios, no que diz respeito a complementação do acervo bibliográfico, ao suscitar novas discussões e produções de trabalhos científicos nesta área.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é verificar como a inteligência competitiva pode auxiliar o processo de tomada de decisão de uma empresa de móveis e eletrodomésticos de Juína/MT.

Os objetivos específicos deste trabalho são: Verificar como o gestor (a) trabalha com os dados e informações para a elaboração de estratégias; Conhecer qual a percepção do gestor (a) em relação à inteligência competitiva, como ferramenta estratégica para seu negócio; Identificar possíveis falhas; e Propor sugestões de melhoria.

Para se atingir os objetivos do trabalho realizou-se uma entrevista com o gestor da empresa, utilizando um questionário previamente elaborado, com base no referencial teórico, contendo 11 questões abertas e fechadas com o intuito de obter maior clareza e entendimento da visão do gestor e assim garantir eficácia dos resultados e objetivos.

## 1.1 INTELIGÊNCIA

A inteligência se inicia com a coleta de dados, então estes são organizados, transformados em informações e conhecimento, posteriormente em inteligência a qual será utilizada nos processos de tomada de decisão, gerando vantagem competitiva para as organizações. (WANDERLEY, 1998). Percebe-se que “encontramos a inteligência não apenas nos cérebros ou espíritos, mas também em livros e ferramentas” (KHALFA, 1996, p. 20). Desta forma, nota-se que a inteligência é um estado intelectual onde se produz o raciocínio e aprendizado de ideias.

Compreende-se também que a inteligência pode ser adquirida e desenvolvida por meio de ferramentas que irão potencializar o raciocínio e a produção de novas ideias, conhecimentos e habilidades. Assim, por meio da inteligência é possível planejar, organizar, controlar, resolver problemas e tomar decisões, dentro da perspectiva de análise mental.

## 1.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Inteligência Competitiva é uma ferramenta sistemática e ética que absorve de forma antecipada informações no ambiente externo da organização, analisando as reações dos concorrentes, clientes, das constantes mudanças do cenário tecnológico, tendências de mercado e dos negócios. (GOMES E BRAGA, 2001).

Entende-se que “Inteligência Competitiva é um processo sistematizado de obtenção de informação externa estratégica para a organização estabelecer uma estratégia informacional mapeada que demonstre as fontes de informação necessárias para sua atuação competitiva” (TYSON, *apud* REZENDE, 2002, p. 23).

Assim, a IC se destaca como ferramenta estratégica para obtenção de informações úteis ao gestor referente ao mercado como um todo, gerando uma visão sistêmica dos diferentes e possíveis cenários, a partir daí torna-se possível o emprego de ações e medidas para solucionar os problemas e elaborar estratégias com o objetivo de se destacar no mercado de forma diferenciada e obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. (GOMES E BRAGA, 2004). Com isto, pode-se verificar quão vantajosa é a IC para as organizações, se utilizada da forma correta e com precisão ela garante resultados expressivos

à organização, gerando vantagens competitivas sobre seus concorrentes. (TARAPANOFF, 2001).

### 1.3 FERRAMENTAS OU MÉTODOS DE ANÁLISE

Existem vários métodos para análise das informações, cada uma delas com diferentes particularidades, utilizadas de acordo com as necessidades da organização (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2005). Estas ferramentas, em consonância com a TI, se tornam de grande valia para o processo decisório, uma vez que permite maior aquisição de resultados seguros e precisos otimizando o processo como um todo. Neste sentido, as principais ferramentas para este fim, são: Fatores Críticos de Sucesso (FCS), Matriz *SWOT*, *Benchmarking*, *Balanced Scorecard* e Modelo das Cinco Forças de Porter (SILVA, 2007).

Fatores Críticos De Sucesso (FCS)	São aqueles fatores classificados como críticos os quais devem ser analisados com atenção;
<i>Matriz Swot</i>	É composta por pontos fortes (situações favoráveis da empresa) e pontos fracos (situações desfavoráveis), ameaças (constituídas pelas variáveis externas e não controláveis que criam condições desfavoráveis a empresa) e oportunidades (variáveis externas e não controláveis que criam condições favoráveis);
<i>Benchmarking</i>	Diz respeito a um ponto de referência, onde os gestores utilizam para comparar produtos e serviços, práticas empresariais, metodologias e outras ações desenvolvidas por seus concorrentes;
<i>Balanced Scorecard</i>	Ferramenta que cria estratégias por meio de objetivos, metas, medidas, e iniciativas. Ele se divide em quatro perspectivas a serem analisadas, financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento;
Cinco Forças Competitivas De Porter	Diz respeito aos principais pontos a serem analisados, se divide em poder de barganha dos fornecedores, barganha dos clientes, ameaça de novos concorrentes, ameaça de novos produtos ou serviços.

Fonte: Adaptado de Silva (2007).

### 1.4 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão “pode ser definida como a habilidade para processar informações mediante uma análise lógica e objetiva (confiar em si mesmo na hora de decidir, estar preparado para correr riscos razoáveis e para ser responsabilizados pelos resultados)” (BATISTA, 2004, p. 145). A tomada de decisão é o “processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 182).

Assim, o processo decisório é o poder de escolher, em determinada circunstância, o caminho mais adequado para empresa. (SALES, 2014). Com base, no contexto apresentado nota-se que o processo de tomada de decisão é uma área de extremo risco e importância da organização, por meio dela se obtém resultados positivos ou negativos mediante a decisão tomada. Desta forma, compreende-se que a tomada de decisão é o processo de escolha de alternativas em que o tomador de decisão precisa reconhecer, diagnosticar, avaliar e selecionar a melhor alternativa (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Neste sentido, as decisões podem ser divididas em duas categorias: Programadas e não programadas, as programadas dizem respeito aos problemas rotineiros que já foram enfrentados em outro momento e as não programadas referem-se aos novos problemas que surgirem (MAXIMIANO, 2015); (BATEMAN E SNELL, 2006); (STONER E FREEMAN, 1999).

Para melhor definição Maximiano (2009) descreve-as detalhadamente como:

As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisão programadas são políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão (MAXIMIANO, 2009, p.59).

E as não programadas, como:

As decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão (MAXIMIANO, 2009, p.59).

Em suma, compreende-se que as decisões programadas diminuem o tempo e recursos gastos com problemas que já foram resolvidos em outro momento, tornando o processo mais

ágil e preciso, possibilitando maior tempo e dedicação para outros novos problemas. (RIBEIRO, 2003).

Para isto, Maximiano (2015) elenca as principais dificuldades apresentadas de forma resumida no quadro abaixo.

Quadro 1: Principais Dificuldades No Processo Decisório

Incapacidade de reconhecer problema	Vê-se o problema, mas não se consegue enxergá-lo.
Interpretação diferente segundo observador	Diferentes pessoas têm diferentes interpretações do problema e de suas soluções, não conseguem harmonizá-las.
Decisão precipitada	Agem por impulso emocional e pulam precipitadamente do problema para a solução, sem se analisar e avaliar as alternativas.
Avaliação prematura ou premissas insuficientes	Não busca informações para se solucionar o problema, deixa-se influenciar pelas primeiras impressões.
Excesso de confiança na experiência	Despreza o conhecimento e a experiência dos demais e considera que sua experiência é suficiente para resolver qualquer problema que aparecer.
Comprometimento prematuro	Encontra na primeira na primeira alternativa a melhor decisão e fica incapaz de aceitar outras, ainda que estas sejam melhores.
Confusão entre problema e sintomas	Os sintomas do problema são atacados, porém o problema persiste porque suas causas não foram removidas. A exemplo: a falta da qualidade do produto, apenas um sintoma dos problemas que existem no processo produtivo.
Ênfase em apenas uma solução	Existem problemas que não agem de forma singular, sendo compostos por problemas menores. Deste modo solucionar apenas um deles não irá resolver o problema uma vez que para estes casos é necessário um tratamento sistêmico da situação.
Avaliação subestimada da implementação	Desconsideram o processo de implementação, julgando importante somente o resultado final da solução do problema.
Incapacidade de definir prioridades	Possuem dificuldades em se estabelecer prioridades e com isto administram mal o seu tempo e recursos. Em geral priorizam os problemas de menor importância e/ou de fácil resolução, ocupando assim a maior parte do tempo.
Falta de tempo	Mal planejamento de seu tempo.
Falta de competência ou de capacidade de decisão	Não possuem competência para se resolver os problemas e desconhecem as técnicas disponíveis para tal.
Confusão entre informações e opinião	Não sabem estabelecer um equilíbrio entre a racionalidade e a intuição. Este torna-se comum quando o processo é coletivo e se manifestam muitas opiniões e na maioria prevalecem sobre a racionalidade.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2015).

## 2 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Do ponto de vista da abordagem do problema utilizou-se a pesquisa qualitativa que

[...] não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão. Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada” (PRODANOV, FREITAS, 2013, p.70).

Assim “a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno” (POLIT; BECKER; HUNGLER, 2004, p. 201). Deste modo, a pesquisa qualitativa difere-se da pesquisa quantitativa pois ao invés de representar seus resultados de forma numérica, entende o comportamento do objeto de estudo e expõe os resultados de forma descritiva.

Do ponto de vista de seus objetivos, utilizou-se a pesquisa exploratória que “busca apenas levantar informações sobre determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto” (SEVERINO, 2007, p. 123).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa utilizada é bibliográfica e estudo de caso. Esta pesquisa se caracteriza como bibliográfica:

[...] quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

É aquela pesquisa que se realiza por meio de registros, originados de pesquisas anteriores, registradas em livros, artigos, teses e etc. (SEVERINO, 2013). Nota-se então, que a pesquisa bibliográfica é indispensável para a composição do estudo, gera maior conhecimento ao pesquisador sobre o assunto e traz novos entendimentos e percepções, possibilitando surgir novas teorias.

Já o estudo de caso é caracterizado pelo conhecimento profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008, p. 58). Concordantemente o “estudo de caso caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que pode ser indivíduos ou organizações” (ACEVEDO; NOHARA, 2004, p. 50). O estudo de caso produz maior profundidade e melhor compreensão do estudo, visto que trabalha com poucos objetos, promovendo total atenção e exclusividade ao determinado objeto de estudo.

Como método de análise de dados utilizou-se a entrevista com o objetivo de coletar e analisar dados e informações fornecidas por meio das respostas do entrevistado e dessa forma

responder ao problema da pesquisa. Segundo o Portal Educação [2015?] entrevista é a técnica utilizada para obter dados quanto a elaboração de pesquisa, para validar hipóteses e objetivos.

Sendo assim, realizou-se a entrevista nas dependências da empresa, onde entrevistou-se o gestor administrativo, responsável pela gerência da empresa. Para iniciar a conversa aplicou-se um questionário previamente elaborado pela pesquisadora, contendo sete questões (abertas e fechadas) referente ao assunto pesquisado. O questionário tem por objetivo dar suporte e conduzir a pesquisadora em sua entrevista, elaborado com base no referencial teórico do trabalho, contendo assuntos sobre informações, conhecimento, inteligência, vantagem competitiva e tomada de decisão. Tem por principal objetivo verificar a utilização da inteligência competitiva na empresa e a percepção do gestor quanto a sua aplicação e vantagem.

### 3 ANÁLISE E RESULTADOS

Para a efetivação da pesquisa utilizou-se o método de entrevista tendo como base um questionário previamente elaborado, os quais serão transcritos de forma integral para melhor compreensão dos resultados. A seguir constam as perguntas e respostas obtidas na entrevista.

1. Para o senhor o que significa inteligência?

R. *“Inteligência é o ato de se dominar determinado assunto.”*

Mediante a resposta observa-se que o gestor possui uma visão superficial em relação à inteligência.

2. A vantagem competitiva tem como base as estratégias de como a empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para os clientes. Utiliza-se desta ferramenta na organização?

( ) Não

( X ) Sim

R. *“Bom no meu ponto de vista sim porque sempre procuramos oferecer mais variedades de produtos, melhores condições de pagamento, agilidades nas entregas, promoções, incentivo*

*aos clientes em forma de sorteios e agradecimentos. Então acho que utilizamos sim esta vantagem na empresa”.*

Embora o gestor não conheça o termo vantagem competitiva propriamente dita, nota-se que ele procura desenvolver ações estratégicas para sobreviver ao ambiente competitivo acirrado.

3. A inteligência competitiva é responsável por coletar e organizar informações importantes sobre o comportamento da concorrência, clientes e mercado de negócios. Com o objetivo de fornecer informações seguras para elaboração de estratégias que auxiliem o processo decisório, planejamento e controle da organização.

a) Mediante a este contexto, utiliza esta ferramenta em sua empresa?

Não

Sim, em quais áreas?

R. *“Não sei se isto é inteligência competitiva, mas da mesma forma que a pergunta anterior eu penso que utilizamos sim, principalmente na área de marketing, onde é feito pesquisas informais por telefone ou internet dos produtos e serviços que os nossos concorrentes estão oferecendo, qual o tipo de promoção, qual a vantagem para o cliente, como eles vão pagar e a partir daí vemos o que podemos fazer para diferenciar deles dentro de nossas condições”.*

b) Se a resposta acima for sim, consegue identificar alguma das vantagens produzidas por ela?

R. *“A vantagem eu vejo que é conseguir informações”.*

a) De acordo com sua percepção a inteligência competitiva o auxilia na elaboração de estratégias?

Não, porque?

Sim, explique.

R. *“Eu penso que ela auxilia sim, pois após conseguirmos pesquisar sobre nossa concorrência é que vamos montar o que fazer e como fazer”.*

Em relação à IC o gestor não possui conhecimento do termo, contudo mediante breve explicação do conceito ele identificou a utilização desta ferramenta para o processo de coleta de informações realizado - ainda que de forma informal - pela empresa.

4. Para o processo de análise das informações existem vários métodos de análise, cada um deles com suas particularidades, específicas para cada necessidade da organização. Dentre os principais, estão:

a. Com base nos métodos de análise apresentados (Fatores Críticos de Sucesso (FCS), Matriz *SWOT*, *Benchmarking*, *Balanced Scorecard*, Cinco forças competitivas de Porter), utiliza em sua organização algum deles?

( ) Não

( X ) Sim, quais?

R. “Mediante a explicação dada destes métodos, creio que utilizamos somente o *benchmarking* para se comparar nossos produtos e serviços com os demais”.

O gestor não possui conhecimentos dos métodos de análise, no entanto, ele identificou em seus processos o uso do *benchmarking* para a coleta de informações. Percebe-se que se o gestor aplicar os demais métodos terá resultados satisfatórios em seu negócio, por meio principalmente de seu autoconhecimento e de sua concorrência.

5. Entende-se por tomada de decisão, o processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo.

Com base neste conceito, ocorre o processo de tomada de decisão na organização?

( X ) Sim

( ) Não

R. “Sim, porém em sua maioria são decisões simples, nada muito estruturado e analisado”.

6. As decisões são divididas em programadas e não programadas. Por programadas entende-se como aquelas decisões que já estão definidas e são usadas diariamente, como exemplo, procedimentos e políticas da empresa. As não programadas são decisões novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas. Partindo deste pressuposto, responda:

a) Identifica em sua empresa estes dois tipos de decisão?

( ) Não

( X ) Sim, exemplifique.

R. *“Bom, até o momento não conhecia esta classificação, porém existem sim problemas diários e semelhantes e também acontecem novos problemas que precisam ser resolvidos”.*

7. No decorrer do processo decisório aparecem algumas dificuldades, como:

- incapacidade de reconhecer os problemas;
- interpretação diferente segundo observador;
- decisão precipitada;
- avaliação prematura;
- excesso de confiança na experiência;
- comprometimento prematuro;
- confusão entre problemas e sintomas;
- ênfase em apenas uma solução;
- avaliação subestimada;
- incapacidade de definir prioridades;
- falta de tempo;
- falta de competência;
- confusão entre informações.

Mediante a estas dificuldades, quais o senhor identifica em sua organização?

R. *“Creio que a principal dificuldade seja a decisão precipitada, pois em sua maioria os problemas surgem e por falta de tempo para analisar ou até mesmo falta de conhecimento e falta de informações certas acabam se tomando decisões já de cara, tentando resolver de forma rápida, só que algumas vezes até gera novos problemas pela decisão errada”.*

Em relação ao processo de tomada de decisão, compreende-se que as decisões tomadas na empresa são consideradas como simples, não estruturada e são tomadas em sua maioria por julgamento do próprio gestor, sem antes se obter um processo minucioso de análise das possíveis soluções e conseqüente melhor escolha. Com isto o gestor identifica que

a principal dificuldade presente nas decisões está na precipitação, gerando muitas vezes a escolha da decisão errada e agravo na organização como um todo.

Desta forma ao final da entrevista pode se observar que a empresa necessita de informações seguras e precisas que a auxilie em seus processos de decisão, principalmente no que diz respeito à concorrência, o qual por meio da conversa pode se notar que esta é uma das maiores preocupações do gestor.

Além disto, notou-se também que ainda de forma inconsciente e básica a empresa faz o uso de algumas ferramentas disponíveis pela IC e se preocupa com seu desempenho, assim compreende-se que a empresa pode gerar muitos resultados positivos e satisfatórios em seu desempenho por meio da especialização de seu capital humano, conhecimento da IC e sua real aplicação.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A IC é uma ferramenta ampla e completa que auxilia todo e qualquer negócio e produz resultados satisfatórios, por meio da utilização de informações seguras e precisas, disponíveis no local e hora e para pessoas certas de acordo com cada necessidade.

Contudo, por meio da pesquisa observou-se que a maior preocupação e problema que a empresa enfrenta é em relação a sua concorrência, composta por lojas pertencentes a grandes redes que oferecem em determinados produtos preços bem inferiores. Desta forma a empresa precisa dispor de estratégias para combater esta variável sem perder o valor de seus produtos e manter-se no mercado de forma competitiva.

Assim, constata-se que o problema do presente estudo é respondido, por meio da pesquisa foi possível verificar que a inteligência competitiva pode auxiliar o processo de tomada decisão de uma loja de móveis e eletrodomésticos de Juína/MT, no sentido de buscar de forma ética, dados e informações do ambiente externo, não só da concorrência, mas também das exigências dos clientes, mudanças tecnológicas, novas tendências de mercado e outros fatores externos relevantes.

Além disto, a IC oferece ferramentas e métodos de análise que trabalham com os fatores internos, analisando os pontos fortes e fracos da organização. Fator este que é imprescindível para a empresa se conhecer, utilizar seus pontos fortes e trabalhar sobre os pontos fracos. A utilização consciente e correta da IC gera grandes vantagens à organização,

como otimização do tempo e recursos, economia financeira e consequente diferencial de mercado.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, pode-se verificar que o gestor utiliza somente informações básicas, geradas por meio informal para elaboração de estratégias simples, como política de preços e condições de pagamento;

Em relação ao segundo objetivo, conhecer a percepção do gestor em relação à inteligência competitiva, como ferramenta estratégica para seu negócio, pode se constatar que o gestor não conhecia a IC propriamente dita, contudo por meio de uma conversa explicativa no decorrer da entrevista e nas suas respostas pode-se notar que o gestor se interessou pela ferramenta e acredita que a IC pode gerar grandes vantagens ao seu negócio.

Já o terceiro objetivo específico, identificar as possíveis falhas, pode-se elencar inicialmente a falta de conhecimento e utilização da IC, o excesso de preocupação com ambiente externo mais especificamente a concorrência, a falta de atenção e conhecimento de seu ambiente interno, de planejamento e controle de seu negócio, elaboração de estratégias mais elaboradas e decisões estruturadas e conscientização e especialização de seu capital humano.

E, por fim, o quarto objetivo específico, propor sugestões de melhorias: Inicialmente propõe-se a empresa que utilize a IC em seu negócio, especialize-se na ferramenta, utilizando o método da Matriz SWOT, assim como voltar parte de sua atenção para o ambiente interno e estabeleça estratégias para utilização de seus pontos fortes e melhoria dos pontos fracos. Propõe-se também a utilização dos demais métodos como *Balanced Scorecard* e sua aplicação de medidas de desempenho, o aprimoramento do *Benchmarking* e análise das cinco forças de Porter. Além destes propõe-se a estruturação de suas estratégias e decisões, que obedeça ao ciclo da IC identificando as reais necessidades, fazendo o planejamento e controle, a coleta e análise dos dados e informações e, por fim, a tomada da melhor decisão.

Ao final do trabalho pode-se concluir que os resultados e os objetivos foram alcançados, através do estudo de caso foi possível responder ao problema da pesquisa, conhecer de fato a realidade da empresa pesquisada a percepção do gestor quanto a IC para seu negócio, visualizar as possíveis falhas, propor sugestões de melhorias e obter maior conhecimento em relação à IC e sua aplicabilidade na prática, sendo possível estabelecer uma ligação entre toda parte teórica aprendida em sala e atuação de fato na organização. Sem

contar o aprimoramento profissional e pessoal gerado por meio do presente estudo, uma experiência válida e enriquecedora para trajetória acadêmica.

Sugere-se ainda a realização de novas pesquisas abordando um maior número de empresas do ramo de móveis e eletrodomésticos ou a estruturação de novas linhas mais afinadas, com diferentes ramos de mercado.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. Inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágios, MBA, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2004.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação**: O uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

CARAVANTES, Geraldo; PANNON, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson, 2005. 572 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Inteligência competitiva**: como transformar a informação em um negócio lucrativo. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KHALFA, Jean. **A natureza da inteligência**: uma visão interdisciplinar. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1996.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da Administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**: métodos, avaliação e utilização. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTAL EDUCAÇÃO: **ENTREVISTAS: TIPOS E CONCEITOS**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/entrevistas/31154> > Acesso em 13.Set.2018

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Universidade FEEVALE, 2013.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial**: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

RIBEIRO, Antonio. **Teorias da Administração**. Saraiva, 2003.

ROEDEL, D. **Estratégia e inteligência competitiva**. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.). *Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 67-86.

SALES, Rafaela. **O processo decisório das organizações**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-processo-decisorio-nas-organizacoes.html> > Acesso 20 de maio de 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, Nivea Maria Pereira da. **Inteligência Competitiva em Organizações Brasileiras: um caso na indústria de petróleo.** 2007. 182 f. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2007.

STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2005. 351 p.

STONER, James A. F.; Freeman R. Edward; **Administração.** Rio de Janeiro: LTC editor, 1999 5. Ed.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: UnB, 2001. 343p.

WANDERLEY, Ana Valéria Medeiros. **Sistema de Inteligência de Negócios.** Workshop – Business in the Knowledge Era. Rio de Janeiro, RJ, 09 de setembro de 1998.