

# **A Gestão Estratégica da Informação em Apoio aos Processos de Criação de Conhecimento Corporativo e Vantagem Competitiva nas PME's – Um Estudo De Caso**

## **RESUMO**

O objetivo da pesquisa, cujos resultados são apresentados neste trabalho, foi o de destacar, a partir de um estudo de caso, a importância da gestão estratégica da informação como ferramenta gerencial. Nesse sentido, foram propostos os seguintes objetivos específicos: (a) contextualizar acerca do valor estratégico dado à informação como base para o processo decisório nas pequenas e médias empresas; (b) identificar as necessidades gerenciais presentes no ambiente organizacional das pequenas e médias empresas; (c) evidenciar quais necessidades impactam a utilização estratégica da informação; (d) propor a adoção de medidas capazes de satisfazer as necessidades gerenciais relacionadas à gestão informacional. A pesquisa apresentada neste artigo é de caráter exploratório e qualitativo, e compreendeu um estudo de caso conduzido em uma empresa de pequeno porte, situada na serra gaúcha, e atuante no mercado de comunicação. A partir dos resultados obtidos, ficaram evidentes os benefícios associados à gestão estratégica da informação, bem como os problemas enfrentados pela empresa na adoção e manutenção deste tipo de metodologia de gestão.

**Palavras-chave:** informação, conhecimento, estratégia, vantagem competitiva.

## **1 INTRODUÇÃO**

A atual conjuntura econômica na qual as empresas estão inseridas destaca-se pelas constantes mudanças e pela pressão por respostas exigidas à níveis gerenciais. Este cenário faz com que as organizações estejam sistematicamente dispostas à superar-se e à seus concorrentes, quer seja estratégica, tática ou operacionalmente.

Esta demanda sugere a crescente e efetiva utilização de ferramentas capazes de apoiar o processo de gestão, principalmente no que tange ao planejamento e suporte decisório. Desta forma, a aplicação prática de técnicas antes vistas apenas em grandes organizações, passa a ser disseminada e cada vez mais exigida dos pequenos e médios empresários que buscam diferenciação estratégica para o alcance de seus objetivos através do uso consciente e inteligente de informações.

Com ênfase ao exposto, e, em observância ao crescente emprego da tecnologia nas rotinas empresariais, até mesmo das pequenas e médias empresas, destacamos a infinidade de dados e medições à disposição, que quando organizados em informações, são capazes de representar um importante diferencial estratégico para a organização. Dito isto, ressalta-se que as vantagens competitivas serão determinadas a partir do conhecimento gerado por esta transformação, uma vez que este resulta do processo entre a interatividade e reflexão do usuário acerca da informação que lhe é disponível e o significado que a ela é atribuído.

Segundo Starec, Gomes e Chaves (2005, p. 48), “Na era da informação e da sociedade interativa e interligada em tempo real na qual vivemos, a informação é o principal ativo na luta pela sobrevivência das organizações.”. Ainda, de acordo com Turban, Rainer Jr. e Potter (2003, p. 5), “Estamos na era da informação, onde a riqueza nasce de idéias inovadoras e do uso inteligente da informação.”.

Em consonância às afirmações, sugere-se a adoção da gestão estratégica da informação como ferramenta na busca por competitividade e eficiência organizacional, conferindo a empresa desta forma, capacidade proativa frente aos impactos e imposições determinadas pelo ambiente empresarial. Face a este contexto, é abordado, neste trabalho, a gestão estratégica da informação enquanto ferramenta de apoio, capaz de agregar valor aos dados operacionais já disponíveis às empresas por meio dos sistemas de informações, com enfoque ao processo decisório nas pequenas e médias empresas.

O objetivo da pesquisa, cujos resultados estarão dispostos neste trabalho, será a de destacar a importância da gestão estratégica da informação como ferramenta gerencial. Ao passo que, foram propostos os seguintes objetivos específicos: (a) contextualizar acerca do valor estratégico dado à informação como base para o processo decisório nas pequenas e médias empresas; (b) identificar as necessidades gerenciais presentes no ambiente organizacional das pequenas empresas e médias empresas; (c) evidenciar quais necessidades impactam a utilização estratégica da informação; (d) propor a adoção de medidas capazes de satisfazer as necessidades gerenciais relacionadas à gestão informacional.

A pesquisa foi conduzida em uma empresa de pequeno porte, cujo objeto social é o comércio e manutenção de equipamentos eletrônicos de telefonia e comunicação, situada na serra gaúcha, que se utiliza de um sistema de informações não-integrado, mas capaz de gerar dados suficientes para viabilizar a geração de informações estratégicas.

Este trabalho está estruturado em 5 seções, considerando-se como seção 1 a presente introdução. A seção seguinte (seção 2) refere-se ao referencial teórico, que por sua vez abordará os principais conceitos intrínsecos ao objeto de estudo e necessários ao seu pleno entendimento. A seção 3 contemplará a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Em seguida, na seção 4, serão apresentados e discutidos os resultados finais do estudo, seguidos por fim, na seção 5, pelas conclusões acerca dos fatos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Em consonância ao objetivo central do presente trabalho, serão apresentados nesta seção, os conceitos e informações amplamente relacionadas ao pleno entendimento do assunto tratado, reunindo as principais idéias e conceitos abordados por autores reconhecidos por seus esforços e sucesso na pesquisa de temas ligados ao estudo, tais como: *Inteligência Competitiva, Informação Estratégica, sua gestão e aplicações e o Business Intelligence*.

### **2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Na era da competitividade e do desenvolvimento estratégico, as empresas vivem em meio a uma sociedade marcadamente interligada e desenvolvida, submersa em uma infinidade de dados e informações, provenientes de um choque de desenvolvimento tecnológico e cultural promovido nas últimas décadas, impulsionado principalmente pela disseminação e popularização do uso da internet na vida das organizações e pelo desenvolvimento compulsivo de novas tecnologias.

Em meio a este cenário, sempre em busca de ferramentas para superar os modelos tradicionais de gestão, encontramos empresas preocupadas em desenvolver elementos estratégicos capazes de superar a concorrência, prospectando o próprio desempenho de forma proativa, inteligente e competitiva. Pressionadas por resultados sempre ascendentes, muitas destas empresas acabam sucumbindo em seus propósitos, outras simplesmente reagem às mudanças, enquanto um número cada vez maior percebe as proficuidades contidas no estudo do ambiente no qual estão inseridas como meio à obtenção de vantagens competitivas.

Assim, em consonância ao exposto, e certos da importância desempenhada pela informação como combustível à competitividade organizacional, destacamos que sua relevância de utilização não restringe-se ao fato de simplesmente tê-la, mas sim ao fato de operacionalizá-la face ao processo de tomada de decisão e ao constante aprendizado. Sendo assim, cabe à tecnologia da informação estruturar o conjunto de dados relativos aos ambientes interno e externo, em uma rede de conhecimento à disposição dos gestores, de forma a articular a constante capacidade de renovação e inovação estratégica, promovendo a inteligência competitiva como uma das sábias formas de impulsionar o desempenho empresarial rumo aos objetivos pretendidos, frente às oportunidades e ameaças oferecidas pelo mercado.

Como decorrência do já preponderante mercado globalizado, Starec, Gomes e Chaves (2005, p. 30) afirmam que “[...] a emergência da inteligência competitiva é decorrência de uma nova era, a sociedade da informação e do conhecimento, por sua vez oriunda das novas tecnologias de informação e da globalização e na qual a informação assume papel central.”

Ainda, em paralelo as afirmações, Gilad *apud* Starec; Gomes; Chaves 2005, p. 49, conceituam a inteligência competitiva como sendo:

Informação que garante ao tomador de decisão que a empresa é competitiva [...] A inteligência é o cão de guarda da competitividade [...] Inteligência competitiva ou empresarial é uma ferramenta do líder da empresa, uma competência central do administrador para monitorar o ambiente, para frustrar surpresas competitivas.

Mais puramente classificada, a inteligência competitiva define-se pela capacidade de gerar conhecimento a partir da transformação de dados em informações inerentes à empresa, à concorrência e ao ambiente externo, a fim de conceder ao processo de tomada de decisão e à performance da empresa, capacidades distintas, tornando-a proativa e eficiente frente a eventuais mudanças de mercado bem como à entrada e atuação de concorrentes em potencial.

Desta forma, dada a contextualização do atual cenário corporativo, e a concorrência propagada a níveis mundiais, não mais inerente apenas à grandes organizações, é preponderante àquelas empresas que tem por objetivo manter-se em constante ascensão, disseminar o desenvolvimento do conhecimento e o uso da informação sob a forma de inteligência competitiva, como parte de sua rotina estratégica e meio para a identificação de ameaças e oportunidades, sustentação de vantagens, competências, posicionamento estratégico e facilitador do processo decisório.

## 2.2 INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

Na busca por êxito no alcance de seus objetivos, uma das maiores dificuldades impostas aos gestores de uma empresa é a caracterização de uma postura organizacional capaz de antecipar ameaças e tendências, destacar oportunidades e potencializar processos internos, sempre visando atender aos desígnios estratégicos. Frente aos fatos implícitos e esta postura, é preponderante à administração, reconhecer o verdadeiro papel da informação enquanto ferramenta de transformação e alinhamento estratégico no que tange ao desenvolvimento de diferenciais competitivos.

Neste contexto, Oliveira, Perez e Silva (2007, p. 56) definem a informação estratégica como sendo, “[...] informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional para poder mudar e desenvolver estratégias adequadas capazes de criar valor para os clientes e de ser vantajosas em novos mercados e indústrias, em um tempo futuro”. Puramente descrita, a informação que a empresa gera, passa a ter sentido estratégico e valor para o processo de tomada de decisão a partir do momento em que esta, é capaz de gerar conhecimento acerca do ambiente no qual a empresa está inserida, atuando como importante aspecto motivacional ao desenvolvimento de inteligência e catalisador de capacidades competitivas.

Com ênfase ao exposto e em linha ao objeto de estudo do presente artigo, destacamos a relevância desempenhada pela informação e pela tecnologia a ela inerente, como partes do processo responsável pela produção de conhecimento organizacional. Em razão a este aspecto, Oliveira, Perez e Silva (2007, p. 58) apontam a atitude de empresas de classe mundial com relação à informação estratégica, onde estas “Já não a encaram como uma função, mas como um processo de aprendizagem sistemática, ou uma contínua atividade empresarial preocupada em modelar o futuro” deixando claro este, como sendo um exemplo de incontestável relevância a ser seguido pelas pequenas e médias empresas que buscam igualar suas atitudes aos grandes concorrentes, já habituados aos efeitos do desenvolvimento a que foram submetidos.

### **2.2.1 Gestão estratégica da informação**

Uma vez expressa a relevância da informação e da tecnologia em razão ao contexto de geração de conhecimento organizacional e competitivo, implica-nos em reconhecer a importância da disseminação da cultura informacional pelo ambiente corporativo como forma à obtenção de êxito na gestão estratégica.

Face a afirmação, a gestão estratégica da informação reflete a capacidade que uma empresa tem em transformar e depurar informações qualitativas sobre seu ambiente como base às suas decisões estratégicas, condicionada contudo, a um ambiente interno integrado, capaz de corresponder e reagir rápida e proativamente frente ao possível excesso ou escassez de informação. Para Rezende (2001) apud Cândido, Valentim e Cantini (2003, p. 2), “a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis, portanto, nenhuma estratégia pode ser melhor que a informação da qual é derivada”. Neste sentido, pode-se afirmar que o resultado das estratégias definidas como ideais ao alcance dos objetivos pretendidos, refletirão a qualidade e capacidade que esta empresa tem em gerir a informação estratégica enquanto processo de criação de inteligência competitiva.

Para total aproveitamento das vantagens de implantação desta ferramenta estratégica, é primordial à empresa desenvolver uma cultura organizacional voltada ao processo de transformação e compartilhamento inteligente de informação, onde os dados gerados por toda a base hierárquica da organização, depois de convertidos em informações relevantes, são redistribuídos a todo ambiente empresarial prezando pelo alinhamento estratégico.

### **2.2.2 Sistema de informação gerencial**

Por definição, Oliveira, Perez e Silva (2007, p. 65) conceituam um Sistema de Informação Gerencial como sendo “[...] o processo de transformação de dados em informações, que são utilizadas na estrutura decisória da empresa como ferramenta que possibilita a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.”. Como parte do processo evolutivo das empresas, a definição de um sistema de gerenciamento de informação corresponde ao aspecto tecnológico proveniente das necessidades específicas voltadas ao tratamento da massa de dados gerada pelo ambiente de negócio.

Em meio a uma avalanche de dados gerados pelas rotinas diárias de uma empresa, é necessária a existência de um bom sistema de informações gerenciais, capaz de criar bases sólidas e confiáveis, que servirão de matéria-prima da informação e do conhecimento como partes do processo decisório e estratégico. Ao encontro desta afirmação, Oliveira, Perez e Silva (2007, p. 64) destacam:

Para que a controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório das corporações, é necessária a existência de um sistema

específico para tais finalidades. Trata-se do chamado Sistema de Informações Gerenciais, que tornou possível acompanhar a velocidade e a integração das informações do atual mundo dos negócios, atualmente com maciça utilização das tecnologias de informação.

Neste sentido, destacamos a relevância dos sistemas de informação, como facilitadores do processo de criação e gestão do conhecimento, e, responsáveis pela otimização dos aspectos inerentes à tomada de decisão. Sobretudo, a de se destacar a amplitude de benefícios oferecidos pelo uso da tecnologia no ambiente corporativo, corroborando ao conjunto de variáveis responsáveis pelo resultado final da empresa, dentre elas, os custos de operação, a eficiência de gestão e o próprio planejamento estratégico.

## 2.3 BUSINESS INTELLIGENCE

Em meio à rápida evolução tecnológica no apoio ao gerenciamento corporativo, acompanhamos o crescente emprego de *softwares* no processo de tomada de decisão. Em meio a uma série de afirmações acerca das novas tecnologias empregadas no dia-a-dia das empresas, Turban *et al.* (2009) contribuem às idéias de que o *Business Intelligence* (BI) vem, desde sua criação expandindo-se enquanto ferramenta para executivos, tornando-se uma *commodity* compartilhada por gerentes, analistas e tomadores de decisão.

*Business Intelligence* (BI) apesar de notadamente reconhecido como sendo apenas uma ferramenta analítica, é na verdade, além disso, um termo amplo, que representa um extenso conjunto de ferramentas tecnológicas, *data warehouse*, base de dados e gerenciamento de desempenho, que se integram sob a forma de um aplicativo, cujo emprego reflete a rapidez de acesso aos dados e a maleabilidade de consultas e análises. Neste sentido Turban *et al.* (2009, p. 27) definem *Business Intelligence* (BI) como sendo “uma expressão livre de conteúdo, portanto, significa coisas diferentes para pessoas diferentes” e que “ parte da confusão relacionada a BI é causada pela enxurrada de acrônimos e palavras da moda associadas a ele e suas ferramentas, como o *business performance management – CPM*”.

Ainda segundo Turban *et al.* (2009, p. 27), dentre os principais objetivos do BI destacam-se:

Permitir o acesso interativo aos dados (às vezes, em tempo real), proporcionar a manipulação desses dados e fornecer aos gerentes e analistas de negócios a capacidade de realizar a análise adequada. Ao analisarem dados, situações e desempenhos históricos e atuais, os tomadores de decisão conseguem valiosos *insights* que podem servir como base para decisões melhores e mais informadas.

Assim, como parte do ciclo de desenvolvimento de diferenciais competitivos, percebe-se a presença e utilização de ferramentas de *Business Intelligence* (BI) como um dos facilitadores deste processo, atuando desde a organização dos dados, até a distribuição do produto final “informação” por toda a cadeia estratégica e decisória da empresa.

### 2.3.1 Recursos dispostos pelo uso do *Business Intelligence* (BI)

Como já destacamos, *Business Intelligence* (BI) é um termo resultante de um vasto aparato tecnológico e ferramental capaz de criar, a partir de sua utilização, não somente informações, mas também conhecimento. Sendo assim, cabe-nos destacar os principais recursos provenientes de sua utilização:

- ***Data warehousing***: em poucas palavras, um *data warehouse* é um conjunto de dados produzidos para oferecer suporte a decisões; é também um repositório de dados atuais e históricos de possível interesse aos gerentes de toda a organização. [...] é uma coleção de dados orientada por assunto, integrada, variável no tempo e não-volátil, que

proporciona suporte ao processo de tomada de decisões da gerência. Turban *et al.* (2009, p. 57).

- **Análise de negócios e visualização de dados:** é uma ampla categoria de aplicações e técnicas para reunir, armazenar, analisar e fornecer acesso aos dados, com o objetivo de ajudar os usuários da empresa a tomarem melhores decisões comerciais e estratégicas. Turban *et al.* (2009, p. 104). Dentre as aplicações citadas pelos autores, destacamos as principais como sendo: Relatórios empresariais, *Scorecards*, *Dashboards*, Análise de cubos/multidimensional, Consulta e Análise *ad hoc*, *Drill Down* e Processamento analítico online (OLAP), Análise Estatística e *Data Mining*, e, Notificações Proativas.
- **Data Mining:** é um processo que usa técnicas estatísticas, matemáticas, de inteligência artificial e de aprendizagem automática para extrair e identificar informações úteis e conhecimento subsequente de bancos de dados. O *data mining* tem sua base na interface da ciência da computação e da estatística, usando avanços nas duas disciplinas para progredir na extração de informações de grandes bancos de dados. O *data mining* inclui tarefas como a extração de conhecimento, arqueologia de dados, exploração de dados, processamento de padrões de dados, limpeza de dados e colheita de informações. Turban *et al.* (2009, p. 153)
- **Text Mining:** é a aplicação de *data mining* em textos não estruturados ou menos estruturados. Basicamente, o *text mining* envolve a geração de índices numéricos significativos a partir de textos não estruturados. Ao criar esses índices numéricos, podemos compactar documentos segundo conceitos-chave, agrupar documentos com base na semelhança, visualizar semelhanças entre documentos, e assim por diante. Turban *et al.* (2009, p. 177)

Implícito a abordagem tecnológica voltada à implementação do *Business Intelligence* (BI), temos presente a afirmativa de que esta refere-se a uma solução de alto custo, voltada apenas a grandes corporações, porém, o que vem ocorrendo, a exemplo dos demais recursos tecnológicos, é a propagação de seu uso, o que acarretará por ocasião do tempo, a redução do seu custo de implantação e utilização, derivando aplicativos customizados e adequados às necessidades específicas de empresas de pequeno porte. Neste sentido Turban *et al.* (2009, p. 47) apontam, “O *Business Intelligence* está abrindo suas asas para abraçar todos, desde pequenas e médias empresas até grandes organizações. Assim como há grandes protagonistas de BI para grandes corporações, há também protagonistas dos pequenos nichos que servem as empresas médias e pequenas”.

Em linha ao exposto e ao que temos destacado como um dos focos do presente trabalho, afirmamos que o uso e disseminação deste tipo de ferramenta tecnológica só vem a apoiar às demais idéias formadas no sentido de criação de conhecimento e desenvolvimento de inteligência competitiva enquanto partes do processo de diferenciação estratégica.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

#### 3.1 DELINEAMENTO

Com referência a presente pesquisa, destaca-se que a mesma possui caráter qualitativo, por conter técnicas interpretativas apoiadas em dados extraídos de um ambiente natural e relacionados segundo conceitos literários, e, cujo intuito busca a representação visual do contexto no qual está inserido o problema objeto do estudo. Ademais, esta pesquisa situa-se em nível exploratório, pois objetiva proporcionar uma visão geral acerca dos fatos.

Por fim, a estratégica adotada para realização do proposto, define-se por um estudo de caso, conceituado por Yin (2005, p. 32) como sendo um esforço investigativo empírico de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, com especial valor nas situações em que os limites entre o fenômeno e seu contexto não estão claramente definidos.

### 3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO E/OU POPULAÇÃO E AMOSTRA

Esta pesquisa foi conduzida em uma empresa de pequeno porte situada na serra gaúcha, cujo objeto social é o comércio e manutenção de equipamentos eletrônicos de telefonia e comunicação. Em relação aos envolvidos, cabe destacar que a coleta de dados ocorrerá junto aos gestores da organização, de forma específica, com o diretor administrativo.

A escolha dos participantes é justificada por sua vez, por esta, ser uma empresa nitidamente pré-disposta a incorporação de novas técnicas à sua gestão, além de apresentar riqueza e clareza de dados para aplicação prática do estudo de caso.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas não-estruturadas, cujo intuito reside em permitir que o entrevistado construa suas respostas, de modo a flexibilizar a exploração das questões de acordo com as necessidades de entendimento acerca do assunto tratado. Inicialmente, foram discutidos junto ao diretor administrativo da empresa, aspectos relativos aos métodos empregados pela administração, que permitissem apurar às práticas de gestão, bem como caracterizar o ambiente em meio ao qual a empresa está inserida. Posteriormente, em uma segunda entrevista não-estruturada, também junto ao diretor administrativo, contextualizamos seu entendimento em relação ao assunto abordado na pesquisa em questão, bem como seus conceitos, aplicações e a importância relacionada à gestão estratégica nas empresas de pequeno porte. Nesta ocasião, buscou-se desenvolver uma entrevista de forma menos roteirizada, mas lastreada porém às premissas pré-estabelecidas, tendo em vista que, o objetivo específico inicial, limita-se a entender de forma ampla, o contexto no qual a empresa objeto de estudo está inserida. Ao final desta etapa, foram sementeadas as primeiras idéias inerentes as questões tratadas nos objetivos específicos (b e c), com o fim de pré-dispor à mente do entrevistado em relação às respostas que seriam solicitadas no momento seguinte.

Finalmente, com o intuito de determinar as necessidades gerenciais e evidenciar seus impactos na utilização da informação como ferramenta estratégica, foi desenvolvida, também junto ao diretor administrativo, uma nova entrevista, cujo intuito consistiu em apurar com riqueza de detalhes, os problemas enfrentados no dia-a-dia das pequenas e médias, extraíndo destes, aqueles com relação direta ao processo de gestão estratégica da informação.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Destaca-se que os dados coletados foram analisados segundo critérios definidos pela análise de conteúdo, que, como lembra Bardin (2000), é capaz de ampliar a propensão à descobertas por meio de sua função heurística.

Uma vez coletados os dados, através de gravações de áudio, as entrevistas foram reproduzidas continuamente até que pudéssemos extrair de cada uma delas, a essência intrínseca às respostas pretendidas em cada uma das fases da pesquisa, em consonância aos objetivos pré-estabelecidos e a devida sustentação teórica.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Em seqüência ao desenvolvimento do presente trabalho, serão dispostos nesta seção, os resultados obtidos na busca pelo atendimento dos objetivos inicialmente propostos, cuja responsabilidade destes, designou-se em nortear o estudo prático proposto para o artigo.

### **4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE E CONTEXTUALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO**

Com o intuito de situar a empresa estudada em relação ao ambiente no qual está inserida, bem como definir quais são suas práticas de gestão, relatamos nesta subseção, as percepções obtidas durante a primeira etapa do estudo de caso, por meio de uma entrevista não-estruturada, transcorrida junto ao diretor administrativo em exercício.

#### **4.1.1 Premissas e caracterização da empresa estudada**

Em razão aos critérios éticos intrínsecos a presente pesquisa e a pedido da empresa envolvida neste estudo, indicamos que a razão social desta será preservada, acrescentando, porém, os seguintes fatos implícitos às características e peculiaridades da empresa objeto do estudo:

- A empresa caracteriza-se como sendo de pequeno porte com 21 anos de existência;
- Possui sua sede na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul;
- Tem como objeto social a prestação de serviços e comercialização de soluções voltadas à telefonia e internet;
- Por conta de critérios que remetem aos termos “qualidade, garantia e liderança de mercado”, oferece a seus clientes apenas produtos e serviços representados pela marca <sup>1</sup>Alcatel-Lucent;
- Única representante registrada pelo fornecedor Alcatel-Lucent na área de atuação, com contato direto com sua sede na França;
- Hierarquicamente bem definida, a empresa possui no topo da sua estrutura organizacional dois diretores, um administrativo e outro comercial; logo abaixo, dois gerentes, sendo um deles administrativo e outro de TI (Tecnologia da Informação); e em sua base, são empregados os serviços de auxiliares administrativos, comerciais e técnicos;
- Em relação às práticas gerenciais e administrativas, cabe destacar a utilização de planejamento estratégico, por sua vez, acompanhado mensalmente e revisando anualmente.

#### **4.1.2 Ambiente e mercado explorado**

O ambiente e o mercado em meio ao qual uma empresa está inserida, é moldado por uma série de fatores que determinam seu tamanho, volatilidade e retorno, dentre eles podemos citar a aceitação do produto, o perfil dos clientes, a concorrência e as barreiras de entrada como sendo os principais itens passíveis de atenção e monitoramento, antes e após a escolha do mercado a ser explorado. Neste sentido, destacamos alguns apontamentos de Aaker (2007) que descreve as dimensões que compõem a análise de mercado e por decorrência, o planejamento estratégico, são elas: os submercados emergentes, o tamanho real e potencial do

---

<sup>1</sup> No Brasil, a Alcatel-Lucent é líder em soluções para redes fixas, transmissão de rádio de pacotes, portas DSLAM, satélites e software de autenticação AAA. É referência em serviços de integração, operação e manutenção para operadoras de telecomunicações e empresas, além de possuir forte presença em software de gerenciamento e segurança de redes.



mercado, o crescimento do mercado, sua lucratividade, sistema de distribuição, tendências e desenvolvimento.

Mercado pela concorrência e volatilidade, o mercado da tecnologia em telecomunicação é capaz de impactar distintamente empresas que atuam neste tipo de segmento; por consequência, esta característica do mercado se torna uma reguladora de concorrência; à medida que favorece àquelas empresas competentes para antecipar mudanças e tendências do setor, retrai a entrada de novos concorrentes, dificultando a administração e o gerenciamento de empresas com características reativas.

Em meio a este cenário, a empresa estudada atua diretamente nos segmentos de telefonia e internet, mostrando-se atenta a oportunidades e ameaças oferecidas pelo mercado. Por meio da oferta de produtos e serviços de apenas um fornecedor, este por sua vez, sinônimo de garantia e liderança de mercado, a empresa busca vantagens em relação ao seu posicionamento, uma vez que acaba vendendo aos seus clientes a idéia de qualidade associada à marca contratada. Mostrando visão de mercado, a empresa atua constantemente em razão a inovação e desenvolvimento de novas soluções, antecipando-se a possíveis tendências, de modo a manter, de forma permanente, a constante renovação de seu portfólio de produtos e serviços.

Embora pareçam sinônimos, mercado e ambiente são separados por uma tênue linha; enquanto o termo “mercado” define aspectos como produto e cliente, o termo “ambiente” representa as tendências e fatores que atuam em torno do mercado e o impactam de alguma forma ou em certo momento, sendo bem definidos por Aaker (2007, p. 108) como sendo: “Tecnologia, Governo, Economia, Cultura e Demografia”.

Em linha ao exposto, e, através da utilização da ferramenta *Swot* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), apontamos os principais aspectos inerentes ao ambiente em meio ao qual a empresa estudada está inserida. Externamente, destacam-se, a localização geográfica e as constantes mudanças tecnológicas como sendo as principais ameaças, ao passo que, a ausência de empresas plenamente qualificadas e a marca associada aos produtos oferecidos são reconhecidos como principais oportunidades. Voltando-se aos aspectos internos, salienta-se a qualificação e os constantes investimentos no desenvolvimento de capital intelectual como sendo a principal força da empresa estudada, enquanto o sistema gerencial e de informações representam sua principal fraqueza, por apresentarem dispersão de dados e falta de integração.

#### **4.1.3 Visão estratégica**

Segundo Ward (1996) *apud* Padoveze (2009, p. 96), “a administração estratégica tem sido apresentada como um estilo de administração contínua, consistindo em um processo iterativo de análise, planejamento, e controle [...]”. Neste contexto, e, baseado na afirmação de Aaker (2007, p. 26), onde o autor indica que “[...] administração estratégica, é motivada pela suposição de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com o rápido índice de mudança que pode ocorrer em um ambiente externo ao da empresa.”, concluímos que, a visão estratégica representa, a capacidade que uma empresa tem em reconhecer oportunidades e ameaças em potencial conduzindo a empresa rumo aos objetivos pretendidos em meio a cenários incertos, consolidando na forma de atitudes concretas as premissas decorrentes de uma administração proativa e holística.

Dentre as medidas estratégicas identificadas na empresa, destacamos o foco na fidelização de seus clientes, priorizando aspectos como pós-vendas e qualidade associada à marca, a fim de perpetuar e solidificar os níveis de receita, evitando sazonalidades e deficiências de caixa. Associada a visão estratégica e a postura em relação aos clientes, a empresa aloca seus produtos como aspecto acessório às vendas que prática, ao passo que, de

forma figurativa, entrega a seus clientes, como produto da venda; qualidade, garantia e redução dos custos.

#### 4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA CENTRAL

Em atendimento ao primeiro objetivo específico estabelecido para o presente estudo de caso, relataremos nesta subseção, a essência extraída da segunda entrevista efetuada junto ao diretor administrativo da empresa estudada, e, cujo tema central, norteou-se segundo o tema: “O valor estratégico da informação enquanto ferramenta do processo decisório.”.

Em evidência desde o primeiro instante da entrevista, o diretor administrativo afirma que segundo a cultura que permeia o processo decisório e administrativo, a informação e o processo de formação de conhecimento, representam as ferramentas mais importantes na condução da empresa rumo aos objetivos almejados, considerando os termos “informação” e “conhecimento”, como sendo a direção e o combustível das estratégias empresariais.

Em linha às afirmações do entrevistado e em convergência aos apontamentos relativos à busca dos objetivos estratégicos, destacamos as afirmações de Oliveira, Perez e Silva (2007, p. 56), “Para a obtenção de êxito nesta missão, torna-se imprescindível o prévio conhecimento do verdadeiro papel da informação como ferramenta para a transformação empresarial e redesenho dos processos administrativos”.

Aproveitando o tema discutido, o entrevistado aproveitou a ocasião para destacar o paralelo existente em momentos distintos da vida da empresa, apontando que, a algum tempo, não existia na empresa qualquer tipo de cultura ou comportamento que levasse em conta o uso da informação como ferramenta de gestão, indicando um total desconhecimento acerca da importância representada pela mesma, ponto que engrandece e relaciona uma série constante no crescimento da organização a partir do momento em que o pensamento estratégico e a disseminação de novas culturas de gestão foram implementados ao dia-a-dia dos negócios, em especial, o uso da informação em razão à formação de conhecimento e ferramenta indispensável ao processo decisório e estratégico. A partir das afirmações, pudemos reconhecer efetivamente os resultados provenientes da formação de conhecimento a partir da gestão estratégica da informação em prol dos processos administrativos, principalmente, àqueles intrínsecos à estratégia, à decisão e à criação de vantagens competitivas.

Outro ponto, fortemente defendido pelo entrevistado, diz respeito ao uso efetivo da informação nas atitudes e decisões da empresa, apontando que a informação deve ser classificada, estudada e de fato utilizada, segundo ele – informações importantes que permanecem apenas na mente dos administradores, não passam de sonhos ou devaneios, e finaliza com a afirmação – as informações classificadas como estratégicas e importantes devem deixar o papel, transpondo-se em conhecimento acessível a todos os níveis organizacionais e atitudes concretas. Em apoio às afirmações, Fachinelli, Rech e Mattia (2006, p. 2) esclarecem acerca das “organizações que aprendem”, “[...] parece evidente que a informação tem um papel estratégico, porém, este papel não ocorre na informação em si mesma, mas sim pelo seu conteúdo estratégico e este não se manifesta espontaneamente, pelo contrário, é objeto de um processo.”, reforçando assim, a afirmativa de que a informação por si só é insuficiente, sendo necessário o emprego de esforço intelectual na identificação e efetiva utilização do seu verdadeiro valor estratégico.

Ainda em relação ao processo da informação e geração de conhecimento, o entrevistado aponta que estes aspectos representam vantagem não só no processo decisório, mas também nos processos que dizem respeito ao acompanhamento, evolução e alcance de metas, destacando-se como um painel de acompanhamento de todo o ciclo de planejamento estratégico, no que tange a identificação de pontos críticos, a criação de alternativas, e o acompanhamento dos resultados.

Dado o exposto, podemos concluir acerca da maturidade administrativa encontrada nas rotinas decisórias e estratégicas da empresa estudada, destacada fortemente pelas medidas de esforço em razão à criação de uma cultura organizacional lastreada na efetiva utilização da gestão estratégica da informação como meio à criação de conhecimento e vantagens competitivas.

#### 4.3 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS DEFICIÊNCIAS INFORMACIONAIS

Em resposta aos objetivos específicos “b” e “c” da presente pesquisa, apresentamos nesta subseção os pontos potencialmente críticos identificados no processo decisório e estratégico da empresa, relacionando seus impactos na gestão estratégica da informação. Uma vez identificada na empresa a efetiva utilização da informação como ferramenta estratégica, e, por meio de relatos obtidos em nova entrevista efetuada junto ao diretor administrativo, buscamos sintetizar as principais informações acerca das deficiências vinculadas a este modelo de gestão.

Cândido, Valentim e Cantini (2005, p. 1) quando se referem a deficiências na gestão das informações, afirmam que:

As deficiências informacionais mais comuns encontradas nas organizações são, dentre outras, fluxos de informação inadequados; desconhecimento da informação como apoio ao desenvolvimento de ações cotidianas; subutilização das tecnologias de informação; tomada de decisão permeada pela insegurança e imprecisão; estresse e ansiedade diante de um vasto conteúdo informacional que não se consegue processar e colocar a serviço das decisões mais urgentes.

Neste sentido, identificamos na empresa, três fatores que se destacam aos demais em sua relação com o processo de transformação e utilização estratégica da informação e o impacto nos resultados esperados pela adoção desta postura organizacional. O primeiro deles refere-se à dificuldade de obtenção, mensuração, filtragem e transformação dos dados do meio externo ao ambiente da empresa, em informações úteis e de cunho estratégico, convergindo em dificuldades relacionadas ao posicionamento de mercado, a concorrência e a identificação de possíveis tendências.

Como já relatado anteriormente, a empresa possui uma visão suficientemente ampla para atuar e interagir de forma eficiente com o ambiente que à cerca. Contudo, as conclusões extraídas desta relação demandam tempo e nem sempre são claras, o que torna evidente a necessidade de investimento na depuração de informações relativas ao posicionamento estratégico. Este investimento não se relaciona exclusivamente a aspectos monetários, mas sim à capacidade coletiva de criação de conhecimento organizacional, demandando recursos intelectuais e tempo para a investigação de tendências e cenários futuros, em outras palavras, este investimento reflete um sistema de aprendizado institucional.

O segundo fator identificado durante o estudo, refere-se à cultura organizacional, esta por sua vez, ressaltada freqüentemente como um dos mais importantes aspectos no que diz respeito ao planejamento estratégico e a produção de conhecimento organizacional baseados na utilização da informação. Segundo o entrevistado – a empresa como um todo, evoluiu bastante, desde o reconhecimento do real valor estratégico da informação como ferramenta de suporte a decisão, até a adoção efetiva deste modelo de gestão, mas novos e freqüentes ajustes na postura individual e/ou coletiva dos colaboradores e da empresa como um todo sempre são necessários, uma vez que derivam de um ambiente em constante mudança.

O último aspecto deficitário identificado no ciclo de transformação da informação em estratégia relaciona-se diretamente à Tecnologia da Informação – Reconhecemos o real valor da informação, geramos internamente dados suficientes para alimentar todo o processo de criação de conhecimento, mas estes dados estão dispersos, e são gerados em diferentes níveis

sem que haja comunicação entre si, incorrendo em demora na obtenção de respostas, na formulação de estratégias ou até mesmo na criação de cenários – completa o diretor da empresa. Em resposta a esta lacuna do processo de transformação da informação, analisamos a atual situação dividindo-a em dois focos distintos, um deles situado em nível operacional e outro em nível tático.

Operacionalmente, o problema reside na utilização de um sistema não-integrado, impedindo que diferentes informações, individualizadas por setores se comuniquem. Este aspecto da falta de integração é comumente identificado em literaturas da <sup>2</sup>SAP®, que se utiliza do termo “Silos de informações”, para descrever sistemas organizacionais onde pessoas, processos e tecnologias não se comunicam. Em contraponto, situado em nível tático, salienta-se a dispersão de dados, que no contexto da gestão estratégica da informação faz com que o processo de armazenamento e qualificação dos dados ora quantificados se torne burocrático e dispendioso, o que, por consequência, gere reflexos diretos na disponibilização das informações ao nível estratégico.

#### 4.4 PROPOSTAS À ADOÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS

Como resposta ao último objetivo específico proposto para o presente artigo, serão apresentadas nesta subseção, medidas que caracterizem possíveis meios à correção e alinhamento das deficiências organizacionais vinculadas à gestão estratégica da informação, e identificadas durante as entrevistas.

Em linha ao exposto no item 4.3 do presente estudo, buscamos sintetizar sob aspectos sugestivos, respostas às deficiências informacionais identificadas, que de forma clara, relacionam-se aos seguintes termos-chave: Análise de ambiente, Cultura organizacional e Tecnologia da informação.

##### 4.4.1 Análise de ambiente

Como parte do processo de gestão estratégica das informações, a coleta e qualificação de informações externas ao meio da empresa, sintetizadas sob o aspecto da análise de ambiente, se distinguem pela importância na identificação e estudo das forças e fraquezas que compõem o ambiente corporativo, e na condução do planejamento estratégico em meio a possíveis tendências e novos mercados. Neste sentido Aaker (2007, p. 26), descreve que, “O reconhecimento das demandas de um ambiente que muda rapidamente estimulou o desenvolvimento ou aumentou o uso de métodos, sistemas e opções de resposta. Em particular, isso sugere uma necessidade de sistemas de informações contínuas e em tempo real, em vez de, ou além de, análise periódica.”, e finaliza sugerindo “[...]análise ambiental mais sensível, identificação e monitoramento contínuo de áreas com necessidade de informação, esforços para desenvolver flexibilidade estratégica e melhoria do espírito empreendedor da organização[...]”, como sendo métodos e processos úteis que favorecem o desenvolvimento de competências voltadas a administração de mercado.

Em razão ao já antevisto, a empresa estudada apresenta dificuldades na estruturação de informações do ambiente em que está inserida. Sabendo disso, com o intuito de motivar a elaboração de uma análise estratégica do mercado, sugere-se o esforço aplicado segundo modelo proposto por Aaker (2007, p. 33), cujos aspectos essenciais seguem:

- Análise externa

---

<sup>2</sup> Líder mundial no desenvolvimento de *softwares* de gestão empresarial, reconhecidamente marcados pela integração de todos os processos e setores das organizações que fazem uso de suas soluções.

*Análise de Clientes* – Envolve a identificação dos segmentos de clientes da organização, bem como as motivações e necessidades não atendidas de cada segmento;

*Análise da Concorrência* – Define-se pela identificação de concorrentes, atuais e potenciais. Contudo, é necessário o entendimento de uma série de dados relativos a estes fornecedores, sendo eles, o desempenho de vendas; a imagem, personalidade e a forma com que são vistos pelo mercado; objetivos e a forma com que estão comprometidos com o negócio; suas estratégias, cultura e estrutura de custos; e, seus pontos fortes e fracos, como a sua marca e métodos de distribuição;

*Análise de mercado e submercados* – Objetivando a identificação de sua atratividade e entendimento de sua dinâmica com vistas à detecção de ameaças e oportunidades. Além disso, devem ser levados em conta, no que diz respeito ao mercado, aspectos como o seu tamanho, sua projeção de crescimento, lucratividade, estrutura de custos, canais de distribuição e tendências.

*Análise ambiental* – Forças importantes fora dos mercados imediatos e da concorrência de uma organização irão moldar sua operação e sua atuação. A análise ambiental é o processo de identificar e entender oportunidades e ameaças emergentes criadas por essas forças. Neste sentido, é importante que a mesma seja dividida em cinco componentes, sendo eles, tecnológico, governamental, cultural, econômico e demográfico.

- **Análise interna**

*Análise de desempenho* – Lucratividade e vendas garantem uma análise das estratégias passadas e uma indicação de viabilidade do mercado atual para uma linha de produtos. As vendas também oferecem uma medida de desempenho que pode refletir mudanças na base de clientes, o que tem implicações de longo prazo. Outras medidas de desempenho que fornecem informações da empresa a longo prazo são, a satisfação do cliente e lealdade a marca; qualidade do serviço em relação ao valor para o cliente; associações à marca, como o aspecto da qualidade; custos relativos; atividade de novos produtos e a capacidade de desempenho dos gerentes;

*Análise do portfólio de produtos/serviços* - A análise considera o desempenho/força de cada área de negócios, juntamente com a atratividade da área de negócios na qual compete. Uma meta é gerar um misto de negócios com um equilíbrio apropriado entre produtos novos e maduros. Uma organização sem um fluxo de novos produtos enfrenta estagnação ou queda. Também deve existir um equilíbrio entre os produtos que geram recursos e os que utilizam produtos.

*Determinantes e opções estratégicas* – A análise interna também deve revisar as características que irão influenciar as opções estratégicas. Desta forma cinco áreas são observadas, estratégias passadas e atuais; problemas estratégicos; capacidades e restrições organizacionais; recursos e restrições financeiras e pontos fortes e fracos.

Uma vez reunidos os dados sugeridos, e, a partir do resultado das análises no que concerne a identificação de oportunidades, ameaças, tendências e incertezas estratégicas (externo) além do mapeamento dos pontos fortes e fracos estratégicos, bem como a identificação de problemas, restrições e incertezas (interno), ainda em referência ao modelo proposto por Aaker (2007, p. 33), a empresa será capaz de identificar, selecionar e implementar suas estratégias, decidindo pelas que melhor se enquadrarem aos resultados pretendidos, podendo decidir por investimentos em produto/mercado, pela proposição de

valor para os clientes ou pelas estratégias que melhor se enquadram no perfil da empresa e do ambiente mapeado.

#### **4.4.2 Cultura organizacional**

Em razão ao processo de crescimento e aprendizagem organizacional, uma constante na vida dos indivíduos que a compõem passa a ser incorporada ao que podemos descrever como sendo a “identidade corporativa”. Todos nós durante a vida somos orientados de alguma forma a buscar nossos objetivos, e somos educados, sobretudo segundo um conjunto de costumes, valores morais, intelectuais e crenças. Tudo isso, pode ser sintetizado pela cultura que nos permeia. Neste sentido, o aspecto cultural, e do conjunto de valores, antes tão individual e específico aos seres, passa a ser empregado à figura corporativa de forma incisiva e objetiva, sugerindo o amplo debate acerca do termo “Cultura organizacional” e sua aplicação nos processos empresariais.

Em consonância a este aspecto, no que diz respeito à cultura organizacional, Cândido, Valentim e Cantini (2005, p. 5) afirmam que, “Para que se consiga interferir positivamente na cultura organizacional de uma empresa, é determinante a realização de estudos que permitam identificar suas práticas. É necessária a compreensão da identidade da organização, por intermédio da assimilação de seus valores culturais.”. Neste sentido, os próprios autores descrevem os fatores em torno aos quais a empresa deve buscar compreensão quando referem-se ao termo “valores culturais”, elencando-os em “saberes ideológicos, científicos, artísticos e técnicos, bem como suas crenças, valores, atmosfera, normas e símbolos além das filosofias individual e organizacional”.

Uma vez apurada a dificuldade da empresa em relação à consolidação de uma cultura que permeie seu ambiente corporativo, ainda que, segundo diretor administrativo, progressos consideráveis se fizeram presentes durante os últimos anos, verificamos que todo o processo de autoconhecimento, estudo, e disseminação dos valores culturais da empresa é efetuado de forma subjetiva e condicionado à atitude dos próprios administradores, demandando atitudes concretas em relação aos fatos. Neste caso, cabe-nos destacar, a necessidade de ampliar esta cultura por toda estrutura organizacional, uma vez que, mantendo-a singularmente condicionada à atitude dos administradores, uma possível sucessão de cargos viria acompanhada por um choque de gestão capaz de colocar em cheque toda bagagem estratégica e cultural desenvolvida até então.

Neste sentido, em razão a percepção obtida durante o estudo, sugerimos a solidificação da cultura organizacional lastreada em dois aspectos que se destacaram entre os demais valores culturais evidentes na gestão da empresa, sendo eles, a ética e o apreço pelo cliente. Sendo assim, são elencadas a seguir as práticas necessárias para a criação de uma cultura ética e voltada para o cliente, segundo modelos propostos por Robbins (2008).

Cultura ética: Segundo Robbins (2008, p. 235), “A força e o conteúdo da cultura de uma organização influenciam o clima e o comportamento ético de seus membros”, assim, o autor sugere o que os administradores devem fazer para a criação de uma cultura organizacional ética:

- Seja um modelo visível: os funcionários observam o comportamento dos executivos. Quando percebem que os modelos agem eticamente, eles depreendem uma mensagem positiva;
- Comunique expectativas éticas: As ambigüidades éticas podem ser minimizadas com a criação e a divulgação de um código organizacional de ética que deve conter os valores essenciais da organização a serem seguidos pelos funcionários;

- Ofereça treinamento sobre ética: Organize seminários, *workshops*, e outros programas de treinamento sobre ética;
- Seja bastante claro ao recompensar atitudes éticas e punir antiéticas: Nas avaliações de desempenho devem ser detalhadamente analisadas as decisões por eles tomadas segundo o código de ética da organização com especial atenção tanto para os fins quanto para os meios. Aqueles cujo comportamento foi sempre ético devem ser publicamente recompensados. Da mesma forma, aqueles que transgredirem o código devem ser punidos exemplarmente.
- Forneça mecanismos de proteção: A organização precisa fornecer mecanismos formais para que os funcionários possam discutir os dilemas éticos e reportar as eventuais transgressões sem medo de sofrer represálias. Esses mecanismos podem ser compostos por conselhos de ética mediante a atuação de fiscais ou *ombudsmen*.

Cultura voltada para o cliente: Segundo Robbins (2008, p. 236), a maioria das empresas atualmente “[...] buscam criar uma cultura voltada para o cliente, pois sabem que este é o caminho para a conquista de sua fidelidade e da lucratividade de longo prazo”, e sugere o que os administradores devem fazer para a criação de uma cultura organizacional voltada para o cliente:

- Seleção: O ponto inicial da construção de uma cultura voltada para o cliente é a contratação de pessoas com personalidade e atitudes consistentes com essa orientação. Estudos confirmam que a afabilidade, o entusiasmo e a atenção dos funcionários afetam de modo positivo a percepção dos clientes quanto à qualidade do serviço;
- Treinamento e socialização: As organizações que tentam voltar-se mais para o cliente nem sempre têm a possibilidade de renovar toda a sua força de trabalho. Nesse caso, a ênfase recai sobre o treinamento, o conteúdo desses programas varia bastante, mas deve focar sempre a melhoria do conhecimento do produto, a escuta ativa, a paciência e as demonstrações de emoção;
- Planejamento da estrutura: Os funcionários têm mais oportunidades de satisfazer os clientes se tiverem mais controle sobre a prestação de serviço. Portanto, a administração deve reduzir o número de regras e regulamentos para permitir que eles ajustem seu comportamento às mudanças nas demandas dos clientes;
- Autonomia: Coerente com a baixa formalização, a delegação de maior autonomia permite aos funcionários tomar decisões sobre as tarefas rotineiras;
- Liderança: Os líderes nas culturas voltadas para o cliente devem expressar uma visão focada no cliente e demonstrar, por meio de comportamento constante, seu comprometimento com os clientes;
- Avaliação de desempenho: As avaliações de desempenho com base no comportamento são consistentes com a melhoria do atendimento ao cliente, pois avalia o desempenho do funcionário no que concerne às suas atitudes – em critérios como, esforço, comprometimento, trabalho em equipe, amabilidade e capacidade de resolver problemas – mais do que pelos resultados mensuráveis obtidos;
- Sistema de recompensa: Finalmente, se a administração espera a prestação de bons serviços, é preciso que isso seja recompensado, por meio de reconhecimento dos esforços para a satisfação dos clientes. Também é preciso vincular remunerações e promoções à excelência dos serviços.

#### **4.4.3 Tecnologia da informação**

Como antevisto, a empresa apresenta problemas relacionados à tecnologia da informação em dois níveis da administração, nos níveis, operacional e tático. Operacionalmente, a falha consiste na falta de integração entre os processos e os diversos setores da empresa, enquanto taticamente, o problema é representado pela dispersão dos dados que se mantêm estruturados em múltiplos depósitos. Neste sentido, a correção imediata das deficiências relacionadas à tecnologia da informação, geraria reflexos imediatos no nível estratégico, mesmo que de forma indireta, haja visto que, a integração dos processos operacionais da empresa em consonância à qualidade na depuração, armazenamento e distribuição das informações, incorreria de forma efetiva na pro atividade e objetividade de toda a cadeia decisória e por consequência nas atitudes estratégicas da empresa, demandando aspectos menos burocráticos e demorados no que tange a criação e disseminação de conhecimento organizacional.

A estrutura idealmente aceita e proposta pela maioria dos autores que documentam este assunto consiste em uma implantação que contemple os três níveis organizacionais, operacional, tático e estratégico. Operacionalmente a implantação de recursos tecnológicos deve levar em conta a integração dos processos e setores. Taticamente, o recurso tecnológico adotado pela empresa deve objetivar o armazenamento e depuração dos dados que representam interesse estratégico, que por sua vez poderão ser coletados em diversas fontes, internas, ou externar ao ambiente da empresa. Por fim, estrategicamente, a solução tecnológica deverá oferecer a empresa, em um estágio inicial, recursos que permitam a conversão dos dados operacionais em informações e conhecimento de cunho estratégico, além de prospectar cenários, permitir o acompanhamento do negócio e gerir riscos, tudo a fim de orientar o processo decisório rumo aos objetivos almejados.

Sabendo disso, sugere-se a empresa, inicialmente a elaboração de um estudo de viabilidade, no que tange a possibilidade de efetivação de investimentos em tecnologia da informação, visando à implementação de um sistema capaz de contemplar os aspectos ora ressaltados pelo melhor custo benefício, alinhado inclusive às perspectivas de crescimento que a empresa possui a médio e longo prazo, objetivando evitar novas trocas de sistema em curtos intervalos de tempo. Alternativamente, a empresa deve considerar investimentos que visem corrigir as deficiências do sistema de que faz uso atualmente, contemplando essencialmente à integração de seus processos operacionais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo apresentou, em convergência à fundamentação teórica, um estudo de caso, cuja pretensão residiu em demonstrar a importância da gestão estratégica da informação como ferramenta gerencial, no fornecimento de subsídios necessários ao processo decisório nas empresas de pequeno e médio porte. Esta pesquisa se caracteriza como exploratória e qualitativa ao passo que foi realizada no ano de 2011.

Após a condução das entrevistas e posterior relacionamento à fundamentação teórica, confirmamos a efetividade dos benefícios auferidos pela utilização estratégica da informação. Conforme relatado no item 4.2, por meio de depoimentos do diretor administrativo, desde o reconhecimento do valor estratégico da informação até a data da entrevista, era nítida a constante de resultados positivos pelo qual a empresa passava.

Todavia, foram identificadas algumas deficiências no que tange a operacionalização de certos processos no âmbito da transformação da informação e criação de conhecimento. Em especial atenção, destacamos as dificuldades que caracterizam a análise de ambiente bem como a dificuldade de consolidação de uma cultura organizacional adequada às metas estabelecidas pela empresa. Tudo isso, associado à carência tecnológica, necessária ao apoio e geração de informação das atividades empresariais.



Em consonância aos aspectos relatados, ressaltamos a necessidade de investimentos constantes na manutenção do processo de transformação e gestão da informação, investimentos financeiros em resposta a sustentação dos avanços tecnológicos, e investimentos intelectuais, a fim equiparar a evolução dos mercados, criando desta forma, uma estrutura sensível as mudanças e adequada à forte competitividade.

Destaca-se ainda, que a pesquisa apresentada neste estudo apresentou algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, a pesquisa é composta de apenas um estudo de caso, não sendo possível a comparação de resultados. Ademais, a amostra da pesquisa compreende o universo de apenas uma empresa, o que também nos submete à falta de comparativos. Neste sentido, futuras pesquisas podem contemplar uma amostra maior de empresas, de diferentes setores, o que pode ratificar ou não os resultados obtidos, principalmente no que concerne a efetividade de aplicação da gestão estratégica, os resultados decorrentes da utilização desta ferramenta, bem como as deficiências aplicadas àquelas empresas que utilizam este método no subsídio dos processos decisório e estratégico.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. ISBN 9788560031184

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005. ISBN 8522440867

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000. ISBN 9724408981

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo da gestão empresarial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. ISBN 8522426678

CÂNDIDO, Carlos Aparecido; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; CANTINI, Miguel Luiz. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. Revista de Ciência da Informação, v. 6, n. 3, Jun2005. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun05/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm)>.

FACHINELLI, Ana Cristina; RECH, Jane; MATTIA, Olivar Maximino. **Organizações inteligentes: Da gestão da informação para as organizações que aprendem**. Universidade de Caxias do Sul. Artigo apresentado no III Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2006.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. ISBN 853521450X

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2006. XXII. ISBN 9788576050018.

MCGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. ISBN 8570019246

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2009. ISBN 9788522107297

STAREC, Claudio (Org.); GOMES (Org.), Elisabeth Braz Pereira; CHAVES (Org.), Jorge Bezerra Lopes (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. ISBN 8502053809

TURBAN, Efraim; ARONSON, Jay E.; KING, David; SHARDA, Ramesh. **Business Intelligence - Um Enfoque Gerencial para a Inteligência do Negócio**. Bookman, 2009. ISBN 9788577803347

TURBAN, Efraim; RAINER Jr., Rexz Kelly; POTTER, Richard E.. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. ISBN 8535210237

TURBAN, Efraim; WETHERBE, James C.; MCLEAN, Ephraim. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. ISBN 9788536303413

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ Jr., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 9788522459278

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8.ed. São Paulo: Pearson, 2009. ISBN 9788576052098

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.