

# A administração da informação integrada às estratégias empresariais

## Joubert Roberto Ferreira Fidelis

Professor do UnilesteMG; Graduado em Administração de Empresas pela PUC-MG; Mestre em Ciência da Informação pela UFMG.  
(31)3482-1984 - (31)9128-4623 - jfidelis@unilestemg.br

## Cristiane Missias Cândido

Graduada em Computação - Sistemas de informação pelo UnilesteMG.  
(31)3824-2054 - (31)8821-7761 - Cristianemissias@yahoo.com.br

Revisa e comenta os principais conceitos e atividades utilizados na gestão da informação nas organizações, tratados pela literatura. Visto que a informação tornou-se, na economia atual, fonte de valor para as organizações, a gestão informacional assume o papel de prover performance às organizações por meio da seleção da informação relevante aos seus negócios. A conexão da administração da informação com as atividades empresariais contribui com o processo da tomada de decisão eficiente.

**Palavras-chave:** Informação; Estratégia; Competitividade.

Recebido em 31.07.2006

Aceito em 28.08.2006

# Introdução

Diversos autores defendem que, no século XXI, a informação substituiu a terra e o capital nos processos de crescimento econômico. A nova economia mundial, baseada na informação, requer das organizações um conhecimento para coletar, trabalhar, interpretar e gerenciar este recurso. O desenvolvimento e o domínio destas habilidades serão fundamentais para as organizações buscarem uma posição melhor no mercado em relação aos seus concorrentes, sendo necessário um engajamento na constante busca por inovação. Em contrapartida, as organizações que resistirem à economia da informação serão facilmente vencidas pela concorrência. É importante ressaltar que, altos investimentos em tecnologia da informação não são suficientes para gerar vantagem competitiva. Uma maior capacidade de uma empresa diante de seus concorrentes só será obtida através do uso inteligente da informação, ação que se concretizará através do real uso deste recurso estratégico sob a ótica da lucratividade e competitividade empresarial. Este artigo revisa os conceitos sobre o processo de tomada de decisão, estratégia empresarial e a importância da informação nestes cenários. Em seguida, serão expostas diversas visões sobre o gerenciamento da informação que garantam mudanças organizacionais. Por fim, será abordado o papel da informação durante a avaliação de desempenho da estratégia adotada pela organização.

## 1 Conceitos básicos

### 1.1 A informação

McGee & Prusak (1994, p.25) sustentam que a informação *“não se limita a dados coletados; na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos”*. Vaitsman (2001, p. 17) comenta que as informações, como conhecimento necessário ao homem e à sua sobrevivência, são tão antigas quanto ele próprio. A ocorrência de equívocos e erros são cometidos devido a ausência de informações. Esta ausência acarreta insegurança em ações executadas pelo homem. Neste contexto, Vaitsman ainda afirma que a *“informação significa fenômeno, fato conhecido [...]”*. Isto implica que a informação está ligada ao passado. Em consequência disso, é fundamental a utilização de métodos e processos para extração da informação necessária para o agente decisório. O propósito básico da informação é o de contribuir para que a empresa alcance seus objetivos. Focado pelo uso eficiente dos recursos disponíveis nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, verbas e a informação propriamente dita propiciando um processo dinâmico que permite ao executivo, posicionar-se diante de qualquer situação.

### 1.2 A decisão

De posse da informação, é essencial ao desenvolvimento da organização que o executivo tome uma decisão sobre a sua utilização pois, somente com a seleção eficaz da informação é que a organização poderá obter algum benefício.

*“A tomada de decisão apóia-se nas informações disponíveis sobre um problema considerado, de forma a propiciar ao usuário um razoável número de alternativas, uma das quais escolhida como a melhor ou mais favorável”* (VAITSMAN, 2001, p.21).

É comum o decisor ser bombardeado por uma quantidade elevada de informações. Neste ambiente, considera-se indispensável que o tomador de decisão seja capaz de identificar informações relevantes e que desenvolva a habilidade de descartar o que é irrelevante.

O processo de tomada de decisão envolve um ciclo de controle, decisão e execução. Neste sentido, segundo Gorry e Morton (1989), o processo decisório pode ocorrer no âmbito individual ou coletivo e, comumente, pressupõem-se cinco etapas:

- reconhecimento inicial do problema ou oportunidade, quando se levanta o problema como uma necessidade ou possibilidade para o alcance de uma nova posição;
- busca de alternativas, quando se institui as diversas possibilidades e possíveis soluções;
- análise de alternativas, fase que determina um critério de avaliação dentro do contexto determinado pela primeira etapa;
- escolha da melhor alternativa, sendo necessário ordenar as soluções selecionando a mais aceitável ou agrupando as melhores para uma avaliação posterior; e
- implementação da alternativa escolhida, que é a utilização da informação escolhida na implementação de uma ação organizacional.

A tomada de decisão, por envolver múltiplos interesses, pode provocar tensões entre os participantes desse processo. Logo, exige ainda que o decisor desenvolva a habilidade de lidar com questões de ordem política e, muitas vezes, confrontar interesses pessoais com interesses de terceiros. Sendo assim, cabe ressaltar a importância de se buscar, sistematicamente, os pontos comuns, a colaboração e a cooperação da equipe em todas as etapas do processo de decisão.

### 1.3 Relação entre os modelos decisórios

As informações são diferenciadas de acordo com o processo de decisão e são separadas em gerenciais e operacionais. Rezende (2002) define informação operacional como a *“que tem por finalidade simplesmente permitir que determinadas operações continuem acontecendo dentro do ciclo operacional da empresa”*. Neste nível, o processo decisório é mais repetitivo, uma vez que é voltado para problemas corriqueiros. No entender de Mattioli (2004, p. 24), a informação gerencial *“destina-se a alimentar processos de tomada de decisão inerentes principalmente ao planejamento, controle e avaliação de resultados”*. Tal nível, trabalha com informações estratégicas que requerem análise do ambiente empresarial.

A informação e o conhecimento, proeminentes de dados coletados, auxiliam na identificação das necessidades e dificuldades dos diversos níveis gerenciais da empresa (operacional, tático e estratégico).

A qualidade da informação é outro fator importante para a tomada de decisão eficaz, que deve ser confiável e precisa, de acordo com cada nível gerencial e gerado em tempo certo. Caso contrário, o valor da informação será perdido, não contribuindo para o que foi destinado. O valor que a informação propicia para uma empresa *“está diretamente ligado ao modo com que esta auxilia os tomadores de decisão a alcançar as metas de sua organização”* (STAIR e REYNOLDS, 2002, p. 7). Informações oportunas e adequadas estão diretamente relacionadas com o capital da empresa, uma vez que são fatores que contribuem para uma decisão eficaz.

Referindo-se à disponibilização, ou não, de informação adequada para tomada de decisão Davenport (1998, p. 16) afirma que: *“(...) ninguém pode negar que decisões baseadas em dados inúteis têm custado bilhões de dólares em produtos encalhados, em aquisições que não funcionam, em investimentos em instalações ou equipamentos que não produzem”*.

O fluxo de informações disponíveis é outro fator para a eficácia da decisão. Um grande volume de informações pode consumir tempo e acarretar dificuldade para o gerente distinguir quais são relevantes para o processo decisório.

## 2 A informação como suporte para elaboração da estratégia empresarial

### 2.1 Informação e estratégia empresarial

A abordagem mais aceita para definição e avaliação de estratégias competitivas foi desenvolvida pelo professor Michael Porter. Seus modelos exigem um maior fluxo de informação e utilização de múltiplas fontes. O estudo da concorrência requer dados detalhados de cada um, além de informações que englobem todos os concorrentes potenciais.

A palavra *estratégia*, segundo Pires e Carpinetti (2000, p. 43), representa o *“estabelecimento de objetivos e de planos de ação para atingi-los”*. Para cada negócio empresarial é definido um tempo para planejamento e *feedback* das estratégias e táticas traçadas. Davenport (1998, p.65) afirma que *“a estratégia gira em torno de escolhas e de ênfases – a que tipo de negócio dedicar-se, que produtos criar, que mercados atingir”*.

Há uma grande necessidade da empresa em usar boas estratégias de competição para sua permanência no mercado. *“A estratégia competitiva é um mapa de informações que responde a perguntas sobre a maneira pela qual a empresa irá operar num mundo onde a informação desempenha um papel importante”* (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 43). É através da estratégia competitiva que são definidas as atividades organizacionais e a forma como elas são operacionalizadas obtendo, assim, a diferenciação de seus produtos e serviços em relação aos que são oferecidos pelos concorrentes.

A *estratégia empresarial* é definida por Oliveira (2001, p. 30) como *“a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”*. Ela provém da alta administração da organização enfocando toda a empresa. Para alcançar estes objetivos, torna-se necessário a compatibilidade da empresa (correspondente aos seus recursos disponíveis, capacidades, habilidades, compromissos e objetivos) junto ao ambiente (oportunidades de mercado com

suas restrições, limitações, contingências e ameaças). É essa compatibilidade que possibilita a elaboração de estratégias competitivas e cooperativas pela organização. A preparação da estratégia empresarial requer decisões intelectuais baseadas nos objetivos, ocorrências e estimativas que passaram por avaliações sérias. Tal estratégia não se limita apenas ao planejamento das futuras decisões. Consiste também no planejamento das decisões atuais e entendimento do impacto que estas decisões poderão provocar futuramente. Este entendimento só será possível se o tomador de decisão possuir um perfeito entendimento do ambiente no qual sua organização está atuando. Este entendimento tende a melhorar à medida que este tiver acesso a informações de melhor qualidade.

## 2.2 A informação como sustentação para diferenciação

A sociedade atual caracteriza-se por alto grau de competitividade. As organizações contemporâneas estão inseridas nesse meio; entretanto, a diferenciação torna-se um fator fundamental ao desenvolvimento de produtos e serviços. O objetivo da diferenciação está presente na atividade de elaboração de estratégias. *“A diferenciação consiste em distinguir o produto perante os clientes, criando algo que seja considerado exclusivo do mesmo”* (PIRES e CARPINETTI, 2000, p. 48). Para Beuren (1998, p. 54), *“um requisito básico para a elaboração de qualquer estratégia competitiva é a diferenciação, mesmo que a estratégia não esteja centrada fundamentalmente na diferenciação”*.

O ambiente de negócios, atualmente, requer esforços na busca pela qualidade de seus produtos ou serviços, o que constitui fator importante para uma organização que objetiva a caracterização de seus produtos ou serviços como únicos. A informação está presente neste cenário competitivo sustentando as ações necessárias para criar e manter a diferenciação. Durante a interação da empresa e o cliente, a informação permite ações necessárias para fornecer ao cliente um serviço personalizado.

Essa personalização evolui para a criação de um maior número de nichos de mercado, possível pela obtenção de informações mais precisas sobre esses grupos de clientes ou nichos: o limite dessa tendência é tratamento tão personalizado a ponto de cada cliente ser considerado um nicho de mercado. (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 58).

O conhecimento do consumidor advém da informação, que, conseqüentemente, determina a diferenciação. Na sociedade pós-industrial, as organizações buscam, de forma sistemática, um tratamento individualizado no relacionamento com o cliente. Neste contexto, a informação permite a *“prestação de serviço individualizado ao cliente, na fabricação de produtos altamente personalizados, na criação ou eliminação de barreiras à entrada no mercado, na organização de cadeias de valor”* (BEUREN, 1998, p. 55). Tal conhecimento encontra-se na memória de cada profissional responsável pelo atendimento ao cliente. No entanto, Davenport (1998, p. 251) argumenta que cabe aos gerentes *“extrair, formalizar e distribuir esse conhecimento”*. O processo de conhecer o consumidor requer atividades como a coleta de informações e a resposta a elas. No entanto, McQuarrie (1993), citado por Davenport (1998, p. 252), comenta que tais atividades não podem ser consideradas como estágios distintos do processo.

Este processo de entendimento do consumidor tem sido de fundamental importância para que organizações de diversos setores, dentre

eles o setor automotivo, de tintas, e mais recentemente o setor de geladeiras, disponibilizem produtos com alto grau de especificidade, atendendo, assim, a pequenos nichos de mercado. Carros encomendados pela Internet, com características específicas determinadas pelo consumidor, como a cor da tinta, definida por ele no momento da aquisição, e geladeiras, com até duas cores e acessórios montados de acordo com a necessidade do cliente, são fruto desta busca constante pela diferenciação realizada pelas organizações na sociedade pós-industrial. Esta diferenciação tornou-se primordial diante das exigências da sociedade de personalização de produtos e serviços.

### 3 Gerenciamento estratégico da informação

Davenport (1998, p. 173) define o gerenciamento da informação como *“um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”*. Essa abordagem implica que a administração informacional promova novos caminhos para mudanças na organização, e seu destaque no ambiente competitivo.

A elaboração de um modelo de processo para a administração da informação depende dos anseios e problemas de cada organização. Para Davenport, um modelo genérico do processo para administração da informação inicia-se pela *identificação das exigências de informação*. Essa tarefa, segundo o autor, combina as necessidades informacionais dos usuários e dos canais fornecedores. Seu objetivo consiste em conhecer as exigências das pessoas que necessitam de informação e conquistar a confiança de fornecedores e usuários. Essa é uma tarefa importante no processo de gerenciamento da informação, mas apresenta dificuldades pelo fato de o sistema necessitar de uma diversidade extensa de fontes de informação. McGee e Prusak (1998, p. 115) ressaltam que, *“se estiver tentando montar uma unidade em um ambiente de negócios competitivo, precisará de um acervo de fontes tão variado quanto o próprio ambiente competitivo”*. Além disso, outra dificuldade que eles apresentam é o fato de as pessoas desconhecerem o que não sabem. Trata-se de os administradores não terem o domínio peculiar da informação estratégica que precisam. McGee e Prusak (1994, p. 116) consideram que o administrador pode não ter a menor idéia da existência de tal informação, dentro ou fora da empresa. Outro empecilho consiste no desconhecimento, por parte do administrador, do negócio de sua organização ou do ambiente no qual ele está inserido. Neste caso, ele é incapaz de identificar as suas reais necessidades informacionais, se encontrando, em uma situação de equivocidade total. Esta situação contrasta com aquela em que o administrador conhece bem o negócio da organização e tem pleno conhecimento sobre o ambiente em que ele atua sendo, assim, capaz de elaborar perguntas pertinentes. Neste caso, as necessidades informacionais são bem definidas e diz-se que o administrador encontra-se em um estado de incerteza.

Após distinguir as informações necessárias, o próximo passo, caracterizado como incessante, é a *obtenção de informações*. Para Davenport (1998, p. 181) esse passo fragmenta-se em três atividades, compostas por: exploração; classificação; formatação e estruturação de informações. Ressalta que não há exigências quanto a seqüência de execução.

A *exploração de informações*, atividade que integra uma abordagem humana e automatizada, se enquadra como sendo um fator indispensável para qualquer processo gerencial da informação. Ela pode ser melhor aplicada através do trabalho conjunto do especialista em informação e profissionais de sistemas apoiados na criatividade. Como ressalta Davenport (1998, p. 184), “o melhor ambiente de exploração, claro, é aquele no qual todos executam a coleta de dados e depois compartilham as informações obtidas”.

Outra atividade relacionada à coleta de informações é a *classificação da informação*. Esta é a fase que determina o modo de acesso à informação pelo usuário. Certamente é uma tarefa que requer mão-de-obra. Por fim, *formatação e estruturação das informações*, é o momento que se destina a melhor representação visual da informação, de modo que a informação se torne mais atraente como a utilização de gráficos e, conseqüentemente, seja mais aceita e utilizada.

*Distribuição* é o próximo passo. Este processo formata e liga gerentes e funcionários à informação. A ocorrência efetiva da distribuição depende do bom funcionamento dos demais passos do processo. Davenport (1998, p. 189) considera que, “definir as exigências informacionais de uma organização ajuda a aumentar a consciência de que a informação é valiosa; o formato correto torna mais fácil a distribuição”. Torna-se absolutamente necessário a elaboração de estratégias para a disseminação da informação, além da conscientização das organizações quanto às restrições ao acesso aos dados. Essa preocupação acarreta a restrição da disseminação da informação comprometendo, muitas vezes, a coleta de dados pois, quem oferece, recebe, há, assim, uma constante troca de conhecimento.

Por fim, *o uso da informação*, mencionado por Fidelis e Borges (2002, p. 34) como a fase que “serão gerados ou não os resultados esperados pela empresa, pois é o uso da informação, e não a sua simples existência, que influenciará a tomada de decisão e o progresso das organizações”. É com a utilização das informações obtidas que os administradores poderão melhorar o seu processo de tomada de decisão, contribuindo para que as organizações obtenham os resultados esperados. Esse fato leva as organizações a alcançarem um melhor posicionamento competitivo no seu ambiente de negócios.

A proposta de gerenciamento da informação de Davenport contribui para a construção de sistemas de informação mais eficientes.

## 4 Avaliação da estratégia através da informação

Sabe-se que a informação desempenha papel fundamental na definição e execução da estratégia. A informação permite, ainda, a integração na definição e execução de uma estratégia, de modo que a torne um veículo de avaliação de desempenho. Os propósitos dessa integração são apresentados por McGee e Prusak (1994, p. 45) como um “elo de feedback para garantir que a execução esteja ocorrendo em conformidade com a estratégia adotada” e, o segundo propósito, baseia-se no fato da integração fornecer “a fonte de informação através da qual uma organização pode adquirir conhecimento e adaptar suas estratégias ao ambiente competitivo”. Essa integração necessita que a informação flua em todo o ambiente empresarial, unificando todos os setores da organização.

Segundo McGee e Prusak (1994, p. 47):

Os sistemas de avaliação de desempenho precisam estabelecer os processos de controle, infra-estrutura e sistemas de informação que informem aos executivos do alto escalão e aos gerentes da organização que as atividades necessárias, de acordo com a estratégia adotada, estão, de fato, acontecendo.

Ferramentas para avaliação de desempenho e correspondentes sistemas de informação encontram-se presentes em todas as organizações. Não obstante, vários esforços para avaliação no ambiente organizacional, consideram-se raras as que desenvolveram sistemas capazes de ligar a estratégia estabelecida e sua execução.

Conforme McGee e Prusak (1994, p. 47), *“em um ambiente competitivo estático onde as mudanças ocorrem vagarosamente, uma vez definida a estratégia, e com a execução e integração em funcionamento, a tarefa está concluída”*. Ao contrário do ambiente dinâmico, em que *“os processos de aprendizado devem ser conscientes e claramente gerenciados, para introduzir os riscos de lapsos fatais entre o ambiente e a organização”*.

## 5 Conclusão

A informação é um recurso estratégico fundamental ao processo de tomada de decisão e elaboração da estratégia empresarial. A utilização eficiente deste recurso fornece a sustentabilidade ao estabelecimento de um forte diferencial organizacional, uma vez que a informação permite o conhecimento, pelo tomador de decisão, da sua organização, do seu negócio e do ambiente no qual ela está inserida. O desconhecimento de um ou mais destes fatores pode acarretar sérios prejuízos à sobrevivência de uma organização, se se considerar que esta situação pode levar a uma série de decisões equivocadas. São conhecidos exemplos de setores que deixaram de existir ou sofreram importantes prejuízos por terem seus ambientes alterados de forma substancial, sem que as principais organizações do setor se dessem conta. Dentre eles, está a indústria de máquinas de escrever e o setor de enciclopédias impressas.

É importante ressaltar ainda que um adequado gerenciamento informacional se constituirá como um facilitador à obtenção, distribuição e uso do recurso em questão. Neste cenário, as pessoas assumem papel fundamental, pois são elas que terão a capacidade de discernir, em meio a ambientes cada vez mais complexos, as informações que possuem maior relevância no contexto de atuação da organização. Por fim, em um ambiente em constante mutação, a utilização da informação torna-se fundamental ao processo de avaliação do desempenho e conformidade da estratégia executada em relação ao planejamento realizado.

### *Information management integrated to business strategies*

*This study reviews and comments on the main concepts and activities used in information management in organizations based on the literature. Information has become an important value for companies in current economy. Information management takes up the role of providing performance to the*

organizations by selecting the relevant information to their business. However, the connection of information management with the activities of the companies contributes to an efficient decision-making process.

**Key-words:** : Information; Strategy and Competitiveness

## Referências

- BEUREN, I. M. *Gerenciamento estratégico da informação*: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação*: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- FIDELIS, J. R. F.; BORGES, M. E. N. *Conceitos Básicos para a gestão da informação*: uma abordagem didática. *Doxa*, Coronel Fabriciano, v. 1, p. 29-38, 2002.
- GORRY, G. A.; MORTON, M. S. S. *A Framework for Management Information System*. Cambridge, MIT, v. 30, p. 49-61, Spring 1989 apud FIDELIS, J. R. F. ;
- BORGES, M. E. N. *Conceitos Básicos para a gestão da informação*: uma abordagem didática. *Doxa*, Coronel Fabriciano, v. 1, p. 29-38, 2002.
- MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MATTIOLI, L. *Proposta de desenvolvimento de um sistema de controle administrativo para micro empresa de informática*: o caso infocenter. Lavras, Minas Gerais, 2004. Monografia. Disponível em [http://www.comp.ufla.br/curso/ano2004/Proposta\\_de\\_desenvolvimento\\_de\\_um\\_sistema\\_de\\_controle\\_administrativo\\_para\\_micro\\_empresa\\_de\\_informatica\\_o\\_caso\\_InfoCenter.pdf](http://www.comp.ufla.br/curso/ano2004/Proposta_de_desenvolvimento_de_um_sistema_de_controle_administrativo_para_micro_empresa_de_informatica_o_caso_InfoCenter.pdf). Acesso em 18 jul. 2004.
- McQUARRIE, E. *Customer visits*. New Bury Park: Califórnia Publications, 1993. p. 13. apud DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação*: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2001. 456 p.
- PIRES, S. R. I.; CARPINETTE, L. C. *Fábrica do Futuro*. [S. l.]: Elizabetha Banas, 2000. Apostila.
- REZENDE, D. A. *Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial*: Alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2002. 160p. Disponível em <http://www.utp.br/informacao>. Acesso em 20 jan. 2003.
- STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. *Sistemas de sistemas de informação*: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: [s. n.], 2002.
- VAITSMAN, H. S. *Inteligência empresarial*: atacando e defendendo. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.