

0 GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Ilse Maria Beuren

Resumo:

Neste trabalho discute-se o papel da informação no processo de definição da estratégia empresarial, enaltecendo o gerenciamento da informação sob a ótica de sua equiparação com qualquer outro recurso existente na empresa. Dentro deste enfoque, acredita-se que a partir da caracterização do ambiente interno e externo da empresa e, por sua vez, da visualização da elaboração da estratégia da organização neste contexto, tem-se a delimitação da informação necessária para esta etapa do processo de gestão, a fim de garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar a sua continuidade. Desta forma, constitui-se como ponto substancial deste trabalho a análise da importância das organizações possuírem sistemas de gestão que garantam a sua eficácia, e sistemas de informações que apoiem seus sistemas de gestão.

Palavras-chave:

Área temática: *Novo Papel da Controladoria no Contexto da Gestão Estratégica de Custos*

0 GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Ilse Maria Beuren

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio Econômico
Departamento de Ciências Contábeis
Campus Universitário - Trindade - Caixa Postal 476
CEP 88040-900 - Florianópolis/SC - Brasil
Fone (048) 231-9383 - Fax (048) 231-9385

RESUMO

Neste trabalho discute-se o papel da informação no processo de definição da estratégia empresarial, enaltecendo o gerenciamento da informação sob a ótica de sua equiparação com qualquer outro recurso existente na empresa.

Dentro deste enfoque, acredita-se que a partir da caracterização do ambiente interno e externo da empresa e, por sua vez, da visualização da elaboração da estratégia da organização neste contexto, tem-se a delimitação da informação necessária para esta etapa do processo de gestão, a fim de garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar a sua continuidade.

Desta forma, constitui-se como ponto substancial deste trabalho a análise da importância das organizações possuírem sistemas de gestão que garantam a sua eficácia, e sistemas de informações que apoiem seus sistemas de gestão.

Área Temática: Novo papel da controladoria no contexto da gestão estratégica de custos

0 GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

1. INTRODUÇÃO

Neste final de século, observa-se que o mundo passa por incríveis mutações. Certamente, os mais estarrecedores são os avanços tecnológicos, que vem ocorrendo nas mais variadas áreas do conhecimento humano. Pois, é o homem evoluindo, vencendo obstáculos, ultrapassando barreiras, até pouco tempo atrás, consideradas intransponíveis.

Várias são as ciências que se ocupam com a evolução tecnológica, e efetivamente contribuem para que isso ocorra. Todavia, a preocupação básica, que motiva este estudo, fica mais restrita àquelas voltadas ao ambiente empresarial, mais especificamente a que emprega parte dessa tecnologia para gerar informações e a que usa estas no processo de gestão, isto é, as Ciências Contábil e Administrativa.

Em se analisando o cenário onde a empresa se encontra inserida, é possível perceber a presença de diversas entidades atuando em parceria ou como concorrentes (governo, consumidores, fornecedores, instituições financeiras, empregados etc.). Este conjunto de inter-relações que ocorrem, com maior ou menor intensidade, culminam em um complexo processo de gestão empresarial.

Esse emaranhado de relações dinâmicas se reflete no desenvolvimento da empresa. Ressalte-se que, ao mesmo tempo que a empresa é impactada com a turbulência ambiental, também ela interage com seu ambiente em constante mutação. Tal fato pode gerar oportunidades ou ameaças para a empresa.

Neste sentido, os gestores precisam conhecer profundamente a organização que está sob sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo onde a mesma opera, a fim de avaliar o impacto da turbulência ambiental e criar o cenário para uma solução eficaz.

Assim sendo, fica nítida a importância da informação, pois é através dela que os gestores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece à empresa.

A contabilidade, ao longo do tempo, vem tentando contribuir para o aperfeiçoamento da interpretação desse ambiente empresarial. O desafio para melhorar essa compreensão passa pelas teorias da decisão, mensuração e informação, que constituem o tripé que sustenta a Ciência Contábil.

É imperativo, na teoria da decisão, a identificação do agente que tomará a decisão, ou seja, a quem serão submetidas todas as informações geradas. Isso pois, as características pessoais, a formação profissional, o momento em que é fornecida a informação, entre outros fatores, certamente acabam por influenciar a decisão a ser tomada.

Ainda que a maioria das decisões tenha alguns aspectos em comum, é preciso atentar para o fato de que as decisões podem se materializar em diferentes níveis de gestão, ambientes, momentos, pessoas etc. Analogamente, as informações que servirão de subsídio quando da tomada de decisão, também devem ser distintas.

Nesse sentido, deve haver uma preocupação da Contabilidade para que consiga representar a realidade com isenção de qualquer viés. Denota-se que isto implica em uma mensuração isenta de viés, focalizando o ambiente empresarial como ele é. Em outras palavras, deve estar nítido o atributo do objeto que se pretende mensurar, a escala a ser usada e a unidade de mensuração aplicável àquela situação, independente do profissional que irá processar a mensuração. A Contabilidade muito tem se empenhado para assegurar a máxima excelência nessa questão.

Num ambiente competitivo, não menos relevante deve ser a preocupação com a informação a ser gerada. Pois, há um conjunto de características, que combinadas, podem fortalecer ou, no outro extremo, invalidar uma informação. A teoria da informação se consubstancia na exploração destas, destacando-se entre elas o volume de informação, a confiabilidade, a relevância, a flexibilidade, a seletividade, o poder explicativo, a velocidade, a tempestividade, o custo, a comunicação etc.

Do que está até agora dito, infere-se que a Contabilidade contempla essas questões de forma encadeada. Isto é, a partir da observação de uma realidade é procedida a mensuração do atributo alvo, com base em conceitos e regras previamente definidos; o que resulta numa representação do mesmo, observadas as necessidades do usuário a quem se destina a informação; comunicada de forma explicativa ou sinalizada, o gestor por sua vez adota-a como um suporte ao processo de tomada de decisões.

Embora o fornecimento de informações úteis seja uma preocupação constante da Contabilidade, resta saber se a variedade e diversidade de informações geradas é suficiente para o gestor definir a estratégia, que viabilize o sucesso empresarial no atual ambiente econômico.

Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o papel da informação no processo de definição da estratégia empresarial. Desse modo, pretende-se com essa explanação, explorar a interface da informação com a definição da estratégia empresarial.

Todavia, este estudo não tem por objetivo criar novos conceitos de informação e de estratégia empresarial. Tenciona-se organizar os já existentes, de modo que se transformem em um recurso útil aos gestores no processo de gestão das empresas.

Por outro lado, não se aspira alterar os objetivos dos atuais sistemas de informações, em caráter amplo. Implícita ou explicitamente, pretende-se estabelecer as informações que deverão ser fornecidas de forma sistemática e permanente, a fim de evitar improvisações e trabalhos não tempestivos.

Assim, acredita-se que a análise crítica do papel da informação na definição da estratégia empresarial, voltada à gestão econômica, é o produto de maior relevância deste trabalho.

2. PROPOSIÇÕES INICIAIS E CONCEITOS BÁSICOS

Identifica-se, nos últimos anos, uma complexidade crescente do ambiente organizacional interno e externo, dificultando sobremaneira a elaboração da estratégia empresarial. Isso pois, sua operacionalização requer uma compreensão e habilidade no manuseio dos vários fatores que se inter-relacionam, bem como uma vasta gama de informações sobre os mesmos.

Nem sempre na literatura as expressões "estratégia" e "informação" representam a mesma coisa. Surge, então, a necessidade de conceituá-las, conforme a visão de alguns autores, buscando aquela que mais se adequa ao presente estudo.

No que diz respeito à estratégia, ANSOFF (01) diz que ela consiste em "um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização, ou melhor, é um "mix" de produto/mercado."

Já MINTZBERG, apud CORAL et alii (02), em seu artigo "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy" apresenta cinco abordagens de estratégia: plano, tática, padrão, posição e perspectiva. "Como plano a estratégia é um método de ação para diferentes situações, que podem ser específicas ou gerais. Quando a estratégia é específica, ela é vista como uma tática, que muitas vezes tem a intenção de amedrontar competidores. Como um padrão, a estratégia é o próprio padrão de comportamento de uma empresa, que pode estar consciente dele ou

não. A estratégia como posição identifica qual a situação da empresa no mercado, sua posição no ambiente. E como perspectiva, é a visão de mundo que a empresa tem, seus objetivos."

Observa-se, pois, que o conceito de estratégia varia de acordo com o prisma que é enfocada uma determinada situação. Adicionalmente, a partir de meados deste século, momento em que a palavra estratégia passou a ser usada de forma corrente no meio empresarial, houve uma mudança, ao longo do tempo, no contexto de sua aplicação. Contudo, o objetivo de sua utilização recai, normalmente, na perspectiva do planejamento estratégico.

Por outro lado, a conformidade da estratégia, aos reais objetivos da empresa, passa pela disponibilidade de informações úteis aos responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial.

No que diz respeito à informação TERROU, in CORNACHIONE JÚNIOR (03), comenta que "os diversos empregos do termo não deixam de suscitar alguma confusão, bem como certo esquecimento de seu sentido original. Esse exprime essencialmente a idéia de em-formação (enformação). Daí derivou o sentido atual de informação - sendo a enformação feita em vista de uma informação. Esse sentido original e seu derivado explicam e justificam o uso do termo informação para designar as grandes técnicas de difusão e a liberdade ou as atividades sociais fundamentais de que essas técnicas são ou podem ser os instrumentos principais."

Observa-se, pois, que a informação tem a sua origem na coleta de dados, os quais por sua vez, são organizados e recebem significado de acordo com um contexto delimitado.

Para GARRISON (04) a informação é o motor que move os gestores. Na ausência de um fluxo de informações constante os gestores sentem-se impotentes para qualquer coisa. Ainda, afirma que grande parte das informações necessárias podem ser geradas na própria estrutura organizacional.

Segundo McGEE & PRUSAK (05), "embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativo representados pelos seres humanos, capital, propriedades e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativo. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação assim como do desafio de administrá-la."

Em se tratando do potencial da informação é preciso ressaltar que ele depende exclusivamente do usuário. Todavia, a principal diferença da informação em relação aos demais ativos da empresa é que ela é infinitamente reutilizável, sem, contudo, se deteriorar ou depreciar em função do uso. Já, o gerenciamento da informação se diferencia de outros tipos de ativo, apesar da sua importância, por ele não ser desenvolvido e sistemático como o conhecimento do gerenciamento da produção, marketing ou finanças.

Deixando um pouco de lado a conceituação isolada das duas palavras em questão, pretende-se, neste momento, analisar a interface da informação com a elaboração da estratégia empresarial.

Com frequência, a estratégia identifica a posição da empresa no ambiente competitivo e a forma como ela poderá continuar se mantendo ou, até mesmo, melhorar sua posição em relação a seus concorrentes.

Para isso, os gestores precisam de informações sobre a organização e o ambiente externo da empresa, com vista à identificar ameaças e oportunidades, criando um cenário para uma resposta eficaz e competitiva.

Tal pode ser visto em PORTER (06), quando afirma que, "embora a seleção e a implementação de uma estratégia genérica estejam longe de ser simples, elas são, contudo, os caminhos lógicos para a vantagem competitiva que devem ser investigados em qualquer indústria. (...) a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha - se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la."

Observa-se, pois, que a informação funciona como um recurso essencial na definição da estratégia empresarial. Ademais, o conjunto de informações necessárias à elaboração da estratégia torna-se cada vez mais complexo em função da velocidade do movimento dos agentes de mercado. Atualmente, centenas de relações

precisam ser consideradas para gerar uma informação competitiva, o que requer o gerenciamento sistemático e dinâmico da informação.

Do que exposto, cabe salientar que os responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial, para identificar tanto as ameaças quanto as oportunidades em potencial para a empresa, requerem informações de uma variedade de fontes e com uma densidade de características.

3. A COLETA DE DADOS PARA A DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Muitas vezes a palavra "dados" é confundida com "informações". Os dados podem ser visualizados e discutidos de forma isolada, ou seja, desconectados do contexto dos seus usuários. Já, a informação não se limita à simples coleta de dados. Para que os dados se transformem em informação útil, eles precisam ser decodificados, organizados e contextualizados, de acordo com as necessidades dos responsáveis pelo processo decisório.

Segundo BIO (07) "a essência do planejamento e do controle é a tomada de decisões. Esta, por sua vez, depende de informações oportunas de conteúdo adequado e confiável. Isto pressupõe certo grau de consciência por parte dos executivos sobre os processos decisórios em que estão envolvidos e o desenvolvimento de um sistema de informação sintonizado com as necessidades de informação desses processos decisórios."

RICCI (08) alerta que "o processo de decisão pode ir de um extremo, onde as soluções ou respostas já estão programadas e podem ser automatizadas, até outro, onde os problemas são amplos e complexos, não previstos, não estruturados e demandam grande volume de informações."

De certa forma, a elaboração de uma estratégia competitiva aumenta a demanda por informações, visto que as ameaças e oportunidades em potencial nem sempre são nitidamente visíveis, ou seja, normalmente, elas aparecem sob a forma de sinais frágeis, pouco evidentes. Estes sinais precisam ser ampliados e decodificados, a fim de melhorar a compreensão do ambiente externo e dos concorrentes em potencial.

Obviamente, isto implica numa maior compreensão do potencial global da informação e um constante aperfeiçoamento na busca dos dados a serem coletados. As empresas se utilizam dos mais variados dados para transformá-los em informações úteis às pessoas encarregadas do processo decisório, a fim de que esses possam relacioná-las e agir sobre as mesmas. Pode-se citar como exemplos de dados, usualmente coletados pelas empresas, relatórios contábeis publicados, comunicados à imprensa, artigos divulgados pela imprensa sobre a memória e projeções de empresas, estatísticas de órgãos representativos do governo e não governamentais, pesquisas específicas ou genéricas, trabalhos acadêmicos, conversas informais com pessoas de outras empresas etc.

A identificação das interfaces desse material coletado, potencialmente relevante, consiste em um dos principais desafios para quem gera informações aos responsáveis pela elaboração de uma estratégia competitiva. Todavia, informes sobre o ambiente externo e os concorrentes potenciais constituem-se em apenas uma das facetas da contribuição da informação para a elaboração da estratégia empresarial.

De alguma forma, também, é preciso focalizar o ambiente interno, tanto sobre o estado atual da empresa quanto de sua memória, ou seja, faz-se necessário estabelecer uma ligação entre o presente e o passado da organização, e ao mesmo tempo preservar as propriedades originais dos dois momentos.

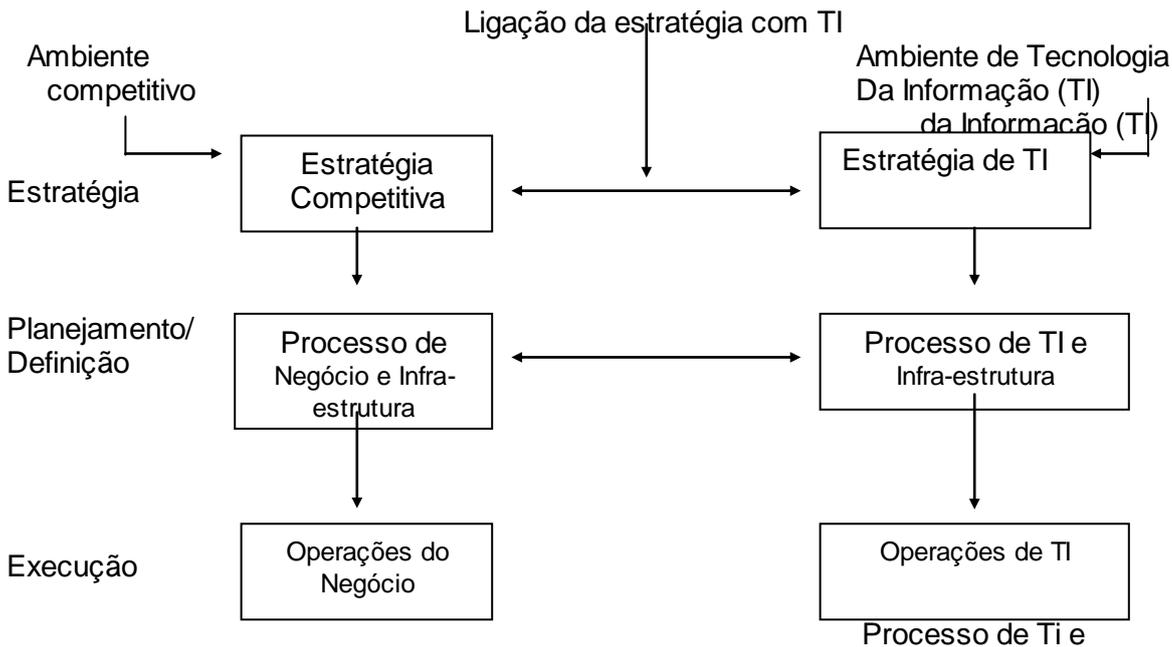
Ademais, para aproveitar ao máximo o potencial da tecnologia da informação (TI), que é outro recurso interno da empresa, ela deve ser desenvolvida de modo a facilitar a elaboração de estratégias competitivas. Talvez seja útil nesse ponto apresentar o significado de tecnologia, visto que esta palavra é atualmente utilizada em diversos contextos com diferentes representações.

Para GERWIN & KOLODNY (09), tecnologia significa conhecimento prático, com o qual algumas atividades organizacionais, denominadas "inputs", são convertidas em "outputs". Em uma organização, atividades operacionais tais como compras, produção e vendas; atividades de suporte tais como pesquisa e desenvolvimento; atividades de manutenção tais como pessoal; e atividades de controle tais como contabilidade; todas tem sua própria tecnologia. Todavia, o conhecimento tecnológico se resume em três configurações: máquinas, procedimentos codificados (incluindo programas de computação) e rotinas armazenadas na memória dos indivíduos.

A tecnologia da informação consubstancia-se na segunda configuração apresentada, ou seja, nos procedimentos codificados. Não obstante, muitas empresas ainda não utilizam a informação e a tecnologia da informação na elaboração de suas estratégias. Outras não as consideram vitais no processo de definição de uma estratégia competitiva. Porém, grandes organizações, que alcançaram e sustentam sua posição como empresas de classe mundial, já elevaram a informação e a tecnologia da informação ao patamar dos demais recursos, que constituem o conjunto de variáveis a serem analisadas no processo de elaboração da estratégia empresarial.

Essa terceira situação é apresentada na FIGURA 1. Observa-se, nessa representação, que as alternativas para a estratégia de negócios são analisadas e definidas ao mesmo patamar, isto é, na mesma linha das alternativas para explorar o potencial estratégico da tecnologia da informação. Inclusive, é assegurada a constante interação entre as estratégias de negócios e de tecnologia da informação através do intercâmbio de informações, a fim de manter o alinhamento das estratégias.

FIGURA 1 - ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS E DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



FONTE: MCGEE, James & PRUSAK, Laurence. Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação. Rio de Janeiro, Campus, 1994. p. 36.

Esta tendência de grandes organizações tomar uma posição ativa e positiva na direção da estratégia de tecnologia da informação, no mesmo nível da estratégia de negócios e da organização, não é corroborada com o mesmo sincronismo e intensidade por WALTON (10). Ele explica que "apesar de a alta direção usualmente ter uma estratégia de negócios relativamente clara, freqüentemente falta qualquer coisa que possa fazê-la ser considerada uma estratégia de TI ou de organização consciente e coerente. O pensamento da direção sobre estratégia de TI é usualmente o menos desenvolvido."

Continuando, o autor refere que "mesmo quando os gerentes gerais vêem os negócios, a organização e a tecnologia de informação do ponto de vista estratégico podem cometer erros ao pensar sobre como cada estratégia se relaciona com as outras duas."

Para amenizar os casos de desalinhamento estratégico, ele sugere que "cada um que seja responsável pelo patrocínio, desenvolvimento, introdução e operação de TI deve estar informado sobre as prioridades estratégicas dos negócios da empresa e sobre seus ideais organizacionais. Devem estar envolvidos no diálogo com outras pessoas da organização no sentido de esclarecer as implicações potenciais de um sistema de TI proposto para os negócios, a organização e vice-versa."

Infere-se que, mesmo havendo um alinhamento das estratégias na mente dos gestores, não raras vezes as pessoas responsáveis pela instalação de um projeto de sistema de tecnologia da informação não atendem as novas estratégias de negócios e nem promovem as mudanças organizacionais necessárias. O porquê desse projeto, muitas vezes, sair fora do previsto deve-se, em parte, ao pensamento pouco desenvolvido sobre estratégia de tecnologia da informação.

É necessário, ainda, salientar que algumas organizações alcançaram vantagem competitiva importante com a aplicação da tecnologia da informação aos seus processos. Todavia, analisando-se esta questão sob uma perspectiva mais ampla, tende-se a verificar que o potencial estratégico da tecnologia da

informação desempenha um papel secundário, se comparado com a informação, na elaboração de estratégias competitivas.

De forma genérica, pode-se afirmar que o desafio associado à coleta de dados consiste na capacidade de reunir material potencialmente relevante, para a geração de informações úteis à elaboração da estratégia empresarial. Em outras palavras, informações que dêem o devido suporte na definição de estratégias, que evidenciem no que a empresa se diferencia em relação a seus concorrentes, que orientem com requinte de detalhes escolhas procedidas, que considerem características específicas do ambiente externo, e mostrem claramente quais são os recursos requeridos do ambiente interno.

4. IDENTIFICAÇÃO DE ALTERNATIVAS ATRAVÉS DA INFORMAÇÃO

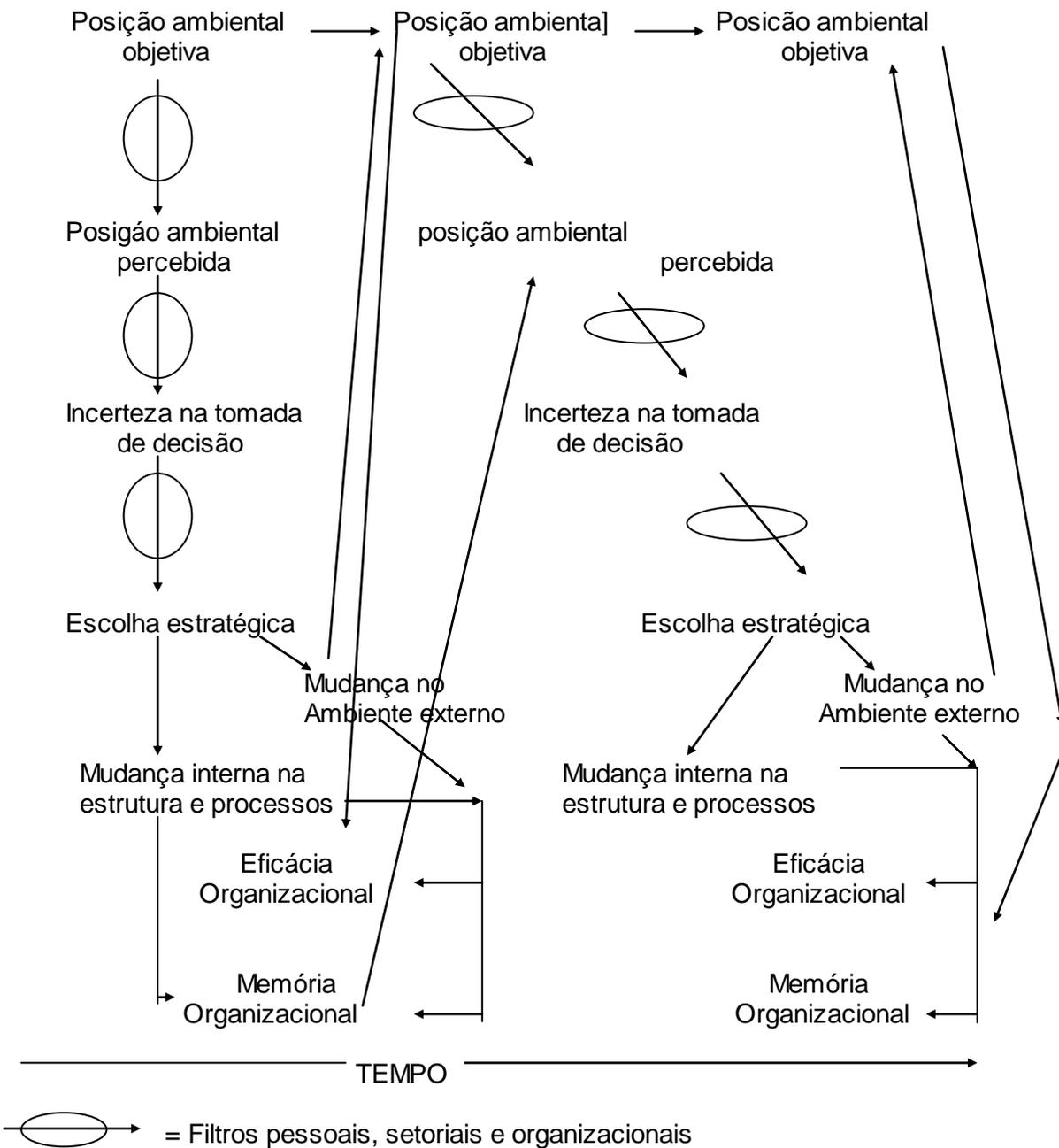
A informação pode ser visualizada e analisada em uma dupla perspectiva. Ela pode facilitar a identificação de alternativas inovadoras no processo de elaboração da estratégia empresarial, ou seja, ela pode apoiar a definição estratégica de outras variáveis. Por outro lado, a informação também pode configurar-se como um componente vital que se incorpora na estratégia definida.

Na primeira perspectiva, a informação pode ser usada no sentido de identificar alternativas para provocar mudanças no poder de barganha da empresa com o ambiente externo, para remover ou criar barreiras à entrada de novos concorrentes, para diferenciar uma empresa das demais que atuam no mesmo segmento, para configurar novas cadeias de valor, para penetrar em economias diferenciadas etc.

Por sua vez, existem três elementos que consubstanciam o processo de elaboração de uma estratégia em um ambiente competitivo: posicionamento/escopo, competências organizacionais e estrutural estão. Analogamente, se cada um desses elementos compreende um aspecto vital diferente da empresa, também será diferente o impacto e a contribuição da informação sobre os mesmos. Por conseguinte, a empresa precisa gerar um esquema analítico para a avaliação de sua posição no contexto de seu ambiente, bem como criar um dispositivo para a avaliação de alternativas estratégicas para configurar os seus processos, necessários à transformação dos recursos organizacionais. Isso pois, a definição de estratégias competitivas implica na identificação de uma combinação simétrica entre as competências específicas da organização e o ambiente onde ela atua.

Nesse sentido, MILES (11) refere que um grande número de fatores influencia o processo de adaptação da organização ao ambiente externo. Entre eles destacam-se: a posição ambiental objetiva em determinado momento; a percepção do ambiente pelos membros da organização (tais como tomadores de decisões e responsáveis pelos planos) ou a posição ambiental subjetiva; a intensidade da incerteza na tomada de decisões atribuível a estas percepções e o número de decisões tomadas que foram afetadas por esta incerteza; as escolhas estratégicas e as mudanças que elas provocam no ambiente externo e interno da organização; a eficácia organizacional alcançada; e a acumulação de conhecimento sobre esta seqüência de eventos na memória organizacional. Além disso, precisam ser considerados os vários filtros (pessoais, setoriais e organizacionais) e o transcurso do tempo para que o modelo tenha utilidade prática. Esse modelo integrado de relações do ambiente organizacional é demonstrado na FIGURA 2.

FIGURA 2 - PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL AO AMBIENTE



FONTE: MILES, Robert H. Macro organizational behavior. Glenview, Illinois, Scot, Foresman and Company, 1980. p. 311.

Adicionalmente, é ressaltado que, muitas vezes, as organizações têm privilegiado alternativas que empregam estratégias que asseguram a sua sobrevivência por um longo período de tempo. Entretanto, os gestores das inter-relações do ambiente empresarial devem promover alterações nas metas, na estrutura interna e nos processos da organização, de acordo com as características ambientais e a demanda, sem, contudo, ignorar as constantes mudanças que ocorrem no ambiente externo. Por outro lado, as empresas, também, podem envolver-se em várias atividades decorrentes das alterações causadas pelo ambiente externo, desde que elas sejam mais favoráveis do que as atuais metas, estrutura interna e processos da organização.

A segunda perspectiva sob a qual a informação pode ser analisada, que consiste no seu uso para criar alternativas diferenciadas de estratégias, alerta para a capacidade da empresa gerar informação exclusiva sobre o contexto de seu empreendimento.

Contudo, o uso estratégico da informação resulta em vantagem competitiva se ele contribuir, efetivamente na identificação de alternativas que aperfeiçoam o desempenho da organização em todos os níveis, lançando-a, inclusive, à liderança no segmento onde atua. Dessa forma, a empresa pode alterar as regras da competição através da mudança de seus processos.

Há várias formas das empresas obterem vantagens competitivas através do uso da informação. Uma delas implica em realizar investimentos em informação e tecnologia da informação. Ambas são recursos importantes para a formulação da estratégia, especialmente no que diz respeito ao resgate da memória organizacional relacionada a clientes fornecedores/concorrentes, velocidade para viabilizar tecnicamente um programa de atendimento a clientes internos/externos, avaliação de desempenho de estratégias definidas em momentos anteriores etc.

Outro uso estratégico da informação implica em embuti-la em produtos e serviços já existentes na empresa. Em vários segmentos de negócio, o sucesso da organização, num futuro muito próximo, dependerá da sua capacidade de identificar e satisfazer a necessidade de seus clientes, associando ou dissociando a informação aos produtos ou serviços por ela comercializados.

Existem outras maneiras de usar a informação para criar vantagens competitivas. Todavia, uma que não se pode deixar de reportar é a relacionada a aprendizagem organizacional sobre como obter vantagem competitiva com o uso da informação. Isso pois, quanto mais uma empresa acumula informações e aprende sobre os diferentes usos da informação, mais aumenta a sua capacidade de impor barreiras de entrada entre segmentos de negócios, ou seja, mais difícil se torna a supremacia dos concorrentes nesta estratégia.

5. DIFERENCIAÇÃO BASEADA NA INFORMAÇÃO

Um requisito básico para a elaboração de qualquer estratégia competitiva é a diferenciação. O desenvolvimento de produtos diferenciados está conquistando um espaço cada vez maior no ambiente de negócios. Para que essa presumida perspicácia tenha êxito, a empresa precisa de informações sobre seus clientes. Pois, é no momento da interação entre a empresa e o cliente que a informação assume um papel essencial na formulação personalizada do produto oferecido ao cliente.

Observa-se que, atualmente, os consumidores buscam, com mais intensidade, um tratamento individualizado no seu relacionamento com os mais variados segmentos de negócio. Neste sentido, a informação desempenha um papel importante para desenvolver a diferenciação. A sua importância pode ser percebida na prestação de serviço individualizado ao cliente, na fabricação de produtos altamente personalizados, na criação ou eliminação de barreiras à entrada no mercado, na configuração de cadeias de valor etc.

O atendimento personalizado ao cliente implica em informações sobre as suas preferências individuais. Não obstante, as características individuais dos clientes muitas vezes, estão registradas apenas na memória de alguns

vendedores. Entretanto, esforços devem ser concentrados para que essas informações passem a compor a memória organizacional, sob pena da empresa perder informações importantes com a ausência de uma outra pessoa.

Contudo, é preciso reconhecer que não é fácil a passagem, de uma orientação onde não era importante a compreensão das exigências individuais dos clientes (economia de produção de massa), para uma postura de prestação de serviço individualizado. Da mesma forma, numa economia baseada no capital a informação não representa um recurso tão valioso como na atual conjuntura econômica. A situação hoje se inverteu, a informação é considerada um recurso básico para o fornecimento de serviço individualizado ao cliente, ou seja, a diferenciação dependerá mais e mais do volume e da qualidade de dados coletados, decodificados e distribuídos sob a forma de informação.

Por outro lado, existe uma tendência de diminuir o número de pessoas e aumentar o investimento em tecnologia de informação, no fornecimento de serviço personalizado ao cliente. Assim, a diferenciação dependerá da qualidade da interação do cliente com a tecnologia da informação. Por sua vez, a qualidade da interação está diretamente relacionada à consonância entre as necessidades do cliente e a capacidade da empresa de: (1) adquirir e fornecer a informação desejada no exato momento em que ocorre a interação, e (2) criar e manter uma memória organizacional sobre as preferências individuais dos clientes.

A importância da informação também é perceptível na fabricação de produtos altamente personalizados. A informação está no âmago da elaboração de estratégias de fabricação flexíveis, com o objetivo de atingir a personalização em massa para não aumentar os custos. Tecnologias de fabricação flexíveis usam a informação e o conhecimento nas próprias máquinas através da tecnologia da informação.

Cada vez mais, os produtos personalizados e artesanais tem o seu valor aumentado devido ao conhecimento neles embutido. Esse conhecimento pode ter a sua origem na informação adquirida e armazenada na memória do artesão, ou nas informações sobre as necessidades e desejos individuais dos clientes armazenadas na memória organizacional. Todavia, ambas as formas de conhecimento podem ser usadas para adequar as características de um produto às preferências do cliente.

Tem-se aqui, por conseguinte, a delimitação do que constitui o objeto da aprendizagem organizacional. JONES (12) refere que uma interpretação literal do conceito de aprendizagem organizacional parece sugerir que organizações têm um cérebro coletivo e, por isso são capazes de aprender da mesma forma como indivíduos. Assim, organizações são entidades juridicamente independentes, capazes de perceber seu ambiente e agir em resposta a essas percepções. Por analogia, com psicologia individual, esta ação coletiva pode ser monitorada pelo cérebro organizacional, cujas experiências podem ser acumuladas na memória organizacional. Posteriormente, ações podem ser extraídas do conhecimento acumulado na memória organizacional. Já, num outro momento, ou pelos repetitivos estímulos à criação de respostas, ou através da reflexão coletiva, poderá ocorrer a aprendizagem organizacional.

Ademais, a informação também pode ser usada na criação ou eliminação de barreiras à entrada no mercado. Uma forma de criar barreiras consiste em aplicar um grande volume de recursos em tecnologia da informação. Embora, o elevado investimento já represente uma barreira, ele pode gerar benefícios adicionais aos clientes, aumentando com isso as barreiras à entrada. Por outro lado, a informação pode contribuir para a eliminação de barreiras, na medida em que ela evidencia os pressupostos econômicos convencionais e contempla formas alternativas de operação.

Por fim, a configuração de cadeias de valor também requer o uso da informação para projetar alternativas. A informação pode, por exemplo, alterar ou eliminar restrições pertinentes a alguns recursos que irão integrar a nova cadeia de valor.

Do que até aqui exposto observa-se pois, que a informação representa um importante recurso para viabilizar essas tentativas de se chegar ao desenvolvimento e manutenção da diferenciação. A informação pode ser útil para ampliar as dimensões competitivas da estratégia básica, para criar e colocar à disposição de clientes

informação diferencial em relação à concorrência ou, no outro extremo, para comercializar produtos ou serviços específicos de informação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente altamente competitivo, com o qual as empresas se deparam, requer novas posturas das mesmas. Uma maior abertura de mercado e uma conseqüente facilidade de entrada de novos participantes exige, em função desse ambiente de maior concorrência, mais eficiência e eficácia das organizações. Para isso, elas necessitam investir mais recursos para identificar os desejos e exigências de seus clientes, no desenvolvimento de novos produtos, em tecnologia, em recursos humanos, na geração de informação etc.

Acredita-se que é imprescindível, em um ambiente competitivo, a realização de investimentos pela empresa para desenvolver e implantar sistemas de informações adaptados à essa nova realidade. Faz-se necessário, também, compreender que a gestão da informação deve ocorrer com tanta naturalidade, quanto a de um outro ativo qualquer da organização.

Neste sentido, este trabalho abordou o problema da gestão da variedade e diversidade de informações requeridas para que o gestor tenha o suporte necessário para a definição da estratégia, a fim de viabilizar o sucesso da organização no atual cenário econômico-político-social.

Assim, conclui-se que nesta tarefa árdua de criar instrumentos para que a alimentação dos modelos decisórios seja feita adequadamente, há a necessidade de concentrar esforços para realizar um trabalho conjunto entre os gestores e os responsáveis pelo desenvolvimento, implantação e manutenção dos sistemas de informações. Os gestores devem contribuir para clarear mais seus modelos decisórios. Já, o segundo grupo deve compreender as necessidades informativas dos gestores, a fim de que o sistema de informações contemple o modelo decisório de seus usuários, em cada transação sob sua responsabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo, Atlas, 1990.
- (2) CORAL, Eliza; et. alii. O planejamento estratégico gerenciando o processo de mudança organizacional. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XIV, João Pessoa, 1994. Anais ... João Pessoa, ENEGEP, 1994. p. 1163.
- (3) CORNACHIONE JÚNIOR, Edgar Bruno. Das bases de sustentação da contabilidade e da informática. São Paulo, Dissertação de Mestrado, apresentada à FEA/USP, 1994. p. 56.
- (4) GARRISON, Ray H. Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making. 5 ed. Homewood, Illinois, BPI Irwin, 1988. p. 12.
- (5) McGEE, James & PRUSAK, Laurence. 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. p. 23.
- (6) PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989. p. 10.
- (7) BIO, Sérgio Rodrigues. Sistemas de informação: um enfoque gerencial. São Paulo, Atlas, 1985. p. 45.
- (8) RICCI, Edson Luiz. Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação. São Paulo, Tese de Doutorado, apresentada à FEA/USP, 1989. p. 137-138.
- (9) GERWIN, Donald & KOLODNY, Harvey. Management of advanced manufacturing technology: strategy, organization and innovation. New York, John Wiley, 1992. p. 4.
- (10) WALTON, Richard E. Tecnologia de informação: o uso de Ti pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo, Atlas, 1993. p. 72-74.
- (11) MILES, Robert H. Macro organizational behavior. Glenview, Illinois, Scott, Foresman, 1980. p. 310-313.
- (12) JONES, Mattew. Organizational learning: collective mind or cognitivist metaphor? Accounting, Management and Information Technologies. New York, Elsevier Science, V. 5, n. 1, p. 61-77, 1995. p. 62.