

Práticas de Gerenciamento Estratégico da Informação: Como as Empresas Brasileiras Estão Utilizando a Informação para a Competitividade

Milton dos Santos

Universidade Anhembi-Morumbi – SP
Fundação Instituto de Administração - USP

Resumo

Pesquisas bibliográficas preliminares encontraram na literatura gerencial atual uma carência de estudos nacionais e internacionais sobre a questão da identificação e compreensão das maneiras pelas quais a informação, como recurso gerencial único, pode tornar-se efetivamente um fator de aprimoramento da competitividade das empresas. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivos: i) identificar, do ponto de vista teórico-conceitual, as maneiras pelas quais a informação pode tornar-se um fator de competitividade; e ii) identificar, através de pesquisa de campo, a forma e a intensidade com as quais as empresas brasileiras estão utilizando atualmente a informação para aprimorar a sua competitividade, estratificando-as de acordo com seu porte. O primeiro objetivo materializou-se através de pesquisa bibliográfica que resultou no referencial teórico do chamado Modelo AEI (Alinhamento Estratégico da Informação), enquanto que para o segundo objetivo realizou-se pesquisa de campo, no formato *survey*, onde a aplicação do modelo proposto identificou a intensidade atual das práticas de gerenciamento estratégico da informação nas empresas pesquisadas.

Introdução

As últimas duas décadas assistiram a um espetacular desenvolvimento e disseminação das chamadas tecnologias da informação (TIs) no ambiente das organizações de todos os portes. Recurso caro e escasso há pouco mais de uma dúzia de anos, o computador tornou-se presença obrigatória no ambiente de trabalho atual e embrenhou-se de tal modo nas atividades operacionais e gerenciais que não se questiona mais sua necessidade ou utilidade. Esta quase onipresença tornou as empresas fortemente dependentes desse recurso para sua própria existência e sobrevivência.

O enorme potencial das TIs para os negócios, entretanto, por vezes lança dúvidas sobre a importância da própria informação nos processos empresariais e na competitividade. Embora seja a informação, e não a tecnologia, que possui a capacidade de agregar valor aos processos de negócio, tornou-se comum atribuir às TIs a capacidade de aprimorar a gestão e a competitividade das empresas: *“o ritmo estonteante nas mudanças na indústria de tecnologia da informação tende a manter as atenções voltadas mais para aquilo que a tecnologia é capaz de fazer do que para como se obter melhores informações”*, argumentam McGee e Prusak (1999: 4-9). Deste modo, a compreensão do caráter estratégico da informação torna-se o elemento-chave na gestão e na competitividade das empresas, uma vez que a vantagem estratégica ocorre como resultado da gestão e do uso efetivos da informação que é processada pela tecnologia.

Em pesquisas bibliográficas preliminares, identificou-se na literatura gerencial atual uma carência de estudos acerca da adequada identificação e compreensão das maneiras pelas quais a informação pode tornar-se um fator de aprimoramento da competitividade das empresas. O presente trabalho pretende contribuir com a supressão desta carência ao apresentar um modelo conceitual de compreensão da informação como fator de competitividade ao mesmo tempo em que apresenta e aplica em pesquisa de campo um instrumental de avaliação das práticas de gerenciamento estratégico da informação, instrumental este adequado tanto ao diagnóstico quanto ao planejamento empresarial.

1 Referencial teórico: a informação como fator de competitividade

A pesquisa bibliográfica realizada identificou a existência de três trabalhos voltados especificamente à questão da informação como fator de competitividade, cujo referencial teórico sobressai entre os demais em quantidade e qualidade. Estas três contribuições teóricas possuem estrutura, características e propostas bastante distintas.

A primeira contribuição vem do trabalho de Porter e Millar (1997). Neste trabalho, os autores não exploram inicialmente qual tipo de abordagem de informação utilizam. A exposição parte diretamente para o modelo proposto de interação entre informação e competitividade, sem se deter na compreensão do fenômeno da informação no ambiente das organizações. Neste sentido, do ponto de vista conceitual, o trabalho não apresenta uma contribuição mais específica à compreensão da importância atual da informação para as organizações e faz uma releitura do atual momento de transformações à luz da teoria da competitividade de Porter (1991), promovendo uma adaptação do cenário mais amplo e complexo das transformações atuais ao escopo da chamada teoria das “cinco forças”. Ao não tratar de modo mais detalhado as características da informação nas organizações, a proposta dos autores deixou de prestar uma contribuição importante para a evolução da teoria no que se refere à atual importância da informação para as organizações e sua relação com a competitividade.

A segunda contribuição teórica vem do modelo de McGee e Prusak (1999) e avança no sentido da compreensão conceitual e contextual da informação. O trabalho parte de uma análise do macro-ambiente, passando pela tecnologia, e termina por relacionar a informação ao ambiente de negócios. Sua análise é mais ampla e mais profunda, buscando compreender as diversas faces da informação e situá-la no processo estratégico da empresa. Neste caso os autores iniciam o trabalho sugerindo uma definição de informação que traz dois sentidos: um, de trabalhar a informação (coletar, organizar, ordenar); outro, de atribuir-lhe significado e contexto. Esta definição demonstra um enfoque processual e interpretativo para a informação, na medida em que a considera como um insumo a ser trabalhado para agregar-lhe valor. A ressalva que se faz a esta abordagem é que ela se mostra, em certa medida, dispersa nos conceitos e instrumentos sugeridos, dificultando a sua transposição para o ambiente de negócios como uma ferramenta efetiva de gestão estratégica da informação. Outra ressalva é que, não abordando de modo mais rigoroso a questão da competitividade, o modelo proposto pelos autores torna-se difuso na proposta de vinculação da informação com a competitividade, fornecendo caminhos pouco específicos.

O terceiro referencial teórico vem de Marchand (2000). Neste trabalho, a informação tem um caráter instrumental, como a forma que as pessoas da empresa utilizam para expressar, representar, comunicar e compartilhar seus conhecimentos com as outras pessoas, visando a executar suas atividades e alcançar os objetivos da organização.

A compreensão do modelo de gestão da informação como fator de competitividade proposto pelo autor precisa ser realizada em dois momentos, a partir de três trabalhos publicados. No primeiro trabalho (MARCHAND, 2000), o foco da proposta metodológica foi predominantemente instrumental. Neste momento, o modelo foi apresentado em seu formato acabado e complementado com conceitos e ferramentas para sua implementação, com pouca ou nenhuma referência contextual ou fundamentação teórica. Já no segundo e terceiro trabalhos, realizados em parceria com outros pesquisadores (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001a e 2001b), além de terem ampliado o escopo, os autores apresentam a fundamentação teórica básica do modelo e das ferramentas gerenciais propostas. O primeiro trabalho apresenta-se como um texto mais instrumental, aparentemente destinado ao público gerencial, ao passo que os outros dois têm caráter mais teórico-conceitual, aparentemente voltado à Academia.

Entre os três principais referenciais teóricos pesquisados, os trabalhos de Marchand (2000) e Marchand, Kettinger e Rollins (2001a e 2001b) são os que mais se aproximam dos objetivos desta pesquisa. Por sua importância, este referencial teórico será apresentado mais detalhadamente a seguir.

1.1 O Modelo AEI (Alinhamento Estratégico da Informação)

Inicialmente, o trabalho de Marchand (2000b) chama a atenção para a necessidade de um novo modelo de gestão das empresas face às transformações que estão ocorrendo, lembra da necessidade de uma adequada compreensão do ambiente da informação e busca esclarecer uma confusão existente entre gestão “com” informações e gestão “da” informação, enfatizando a importância de os gestores incluírem a informação como um de seus mais valiosos recursos. Feitas estas observações, o autor passa, então, a apresentar as maneiras pelas quais a informação pode contribuir para a competitividade das empresas, através da criação de valor. As quatro maneiras identificadas pelo autor formam o que ele chama de “*SIA (Strategic Information Alignment) framework*” (MARCHAND, 2000: 6), ou Modelo AEI (Alinhamento Estratégico da Informação). Este modelo foi inicialmente apresentado em trabalho publicado em 2000 e posteriormente desenvolvido com a participação de outros pesquisadores (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001a e 2001b). A apresentação do referencial teórico será baseada nestes três trabalhos.

Cada um dos caminhos sugeridos é baseado na literatura sobre estratégia, que aponta quatro prioridades estratégicas genéricas que os altos dirigentes perseguem na gestão de suas empresas (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 174). A escolha destas quatro prioridades estratégicas enfatizou aquelas de caráter prático, que representassem ações gerenciais, em detrimento das de caráter somente descritivo. Este tipo de enfoque encontra-se em sintonia com os desenvolvimentos conceituais de Miles e Snow, cuja tipologia de estratégias classifica as empresas pela sua propensão à ação estratégica, além de outros teóricos, que também apoiam suas classificações das prioridades estratégicas em esquemas baseados em ação, como Snow e Hrebiniak, Miles e Cameron, Hambrick, Cameron e Segars, Grover e Kettinger (*apud* MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 197)

1.1.1 Criação de novas realidades (CNR)

A inovação representa uma das mais importantes estratégias competitivas no atual ambiente de negócios. Através dela, a empresa cria novos produtos, oferece melhores serviços e utiliza-se criativamente de novas e emergentes tecnologias para cunhar oportunidades de negócios. Como um processo fundamentalmente baseado em conhecimento, a inovação tem na informação um elemento fundamental. Neste aspecto, a gestão da informação tem como objetivos mobilizar as pessoas para gerar novas idéias, aplicá-las rapidamente e compartilhar informações e promover a criatividade em toda a empresa (MARCHAND, 2000a: 7).

Historicamente, este tipo de uso da informação para a inovação era mais intenso em departamentos específicos das empresas, como Marketing, responsável por coletar e avaliar informações do mercado e sugerir novos produtos e serviços, ou Pesquisa e Desenvolvimento, responsável por acompanhar as tendências tecnológicas, econômicas e sociais e desenvolver novos produtos para atender a estas demandas (MARCHAND, 2000b: 27).

As empresas que enfatizam este tipo de prioridade estratégica – a inovação – normalmente seguem uma estratégia de diferenciação que visa a oferecer produtos ou serviços inovadores e exclusivos para obter e sustentar vantagens competitivas. Este perfil de empresa busca incessantemente a criação e o rápido desenvolvimento de novos produtos, serviços, canais de distribuição e mercados. Quando a organização inova criativamente pela introdução de melhores produtos e serviços, ela promove a criação de novas realidades de mercado (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 174). Este tipo de estratégia de inovação

é basicamente derivado da estratégia de diferenciação de Porter (1991) e de diversos outros autores de renome, como Miles e Snow, cuja estratégia de prospecção caracteriza-se por uma orientação externa proativa, e Miller, que identifica a diferenciação pela inovação como uma prioridade estratégica discreta (*apud* MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 197)

1.1.2 Adição de valor (AV)

Outra forma de a empresa manter sua competitividade é através da adição de valor aos clientes e consumidores, objetivando garantir sua fidelidade. Neste sentido, o ponto central deve estar na construção de relacionamentos com os clientes, conhecer seu comportamento e atendê-los em suas expectativas antes, durante e depois da venda. Os objetivos da gestão da informação neste caso são o conhecimento acerca do cliente e a troca de informações com clientes, parceiros, fornecedores e funcionários para aprimorar o relacionamento e a satisfação daqueles primeiros (MARCHAND, 2000b: 26).

O foco no cliente não é algo novo na gestão das empresas e desde os seus primórdios o Marketing tem enfatizado a necessidade de coletar e analisar sistematicamente informações sobre ele. A diferença é que, até o início dos anos 1980, o objetivo de tal trabalho era persuadir e influenciar o consumidor ao consumo de produtos de massa. A partir de então, a ênfase passou a estar em adaptar a oferta dos produtos e serviços aos seus desejos e necessidades, invertendo o sentido da ação estratégica. Da mesma maneira, ocorreu uma mudança do enfoque anterior, baseado em “transações”, para o baseado em “relacionamentos” com os clientes, expandindo a base de informações necessárias à execução das estratégias para incluir o conhecimento sobre seus hábitos, gostos, preferências, desejos, características e histórico. Estas mudanças de enfoque levaram as empresas a investir em recursos para capturar e trocar informações *sobre* e *com* os clientes nos mais diversos momentos, gerando tecnologias e aplicações como os terminais ponto-de-venda, serviços de atendimento ao cliente, *call centers*, *telemarketing*, *database marketing* etc. (MARCHAND, 2000b: 27).

Os benefícios e vantagens de manutenção de clientes fiéis são apontados e reconhecidos por outros autores. Sheth, Mittal e Newman, por exemplo, apontam como vantagens competitivas advindas da orientação para o cliente: i) o aumento da lucratividade em função de melhorias na eficiência de custos por encomendas repetitivas, da disposição em pagar preços superiores e da proteção contra bruscas oscilações; e ii) crescimento da receita, em virtude do aumento da propaganda boca-a-boca, da centralização das compras e das inovações em produtos (2001: 39-46).

1.1.3 Redução de custos (RC)

A terceira forma de contribuição da informação para a competitividade está em possibilitar reduções de custos pelo aprimoramento dos processos e operações da empresa através da utilização de informações e monitoramento dos processos de modo tão eficiente e econômico quanto possível. O foco, neste caso, concentra-se na redução dos custos totais dos processos de negócio e de gestão pela integração e eliminação de atividades desnecessárias e desperdícios e pela automatização dos processos otimizados (MARCHAND, 2000a: 7).

Em um primeiro estágio de desenvolvimento das TIs (até o início da década de 1980), elas foram responsáveis pela melhoria dos processos organizacionais. Com seu desenvolvimento e uso intensificado, percebeu-se, num segundo momento (a partir de meados da década de 1980), que permitiam de fato que os processos fossem totalmente remodelados, gerando novas formas de organização e gestão. Este segundo estágio ficou conhecido na literatura como reengenharia de processos (DAVENPORT, 1994; O'BRIEN, 2002).

A busca do aprimoramento contínuo existente nos movimentos da Qualidade Total (TQC/TQM, décadas de 1970-80) e da reengenharia e gestão por processos (1980-90) centrava-se na necessidade de redução e simplificação do uso da informação nos processos e

atividades da empresa, visando à redução de custos. Nesse sentido, as TIs impactaram profundamente os processos em diversos aspectos. Davenport (1994: 60-5) relaciona nove destes aspectos: i) automacional; ii) informacional; iii) seqüencial; iv) acompanhamento; v) analítico; i) geográfico; vii) integrativo; viii) intelectual; e ix) desintermediação.

Este tipo de prioridade estratégica, de redução de custos, tem sua sustentação conceitual na estratégia de liderança de custos de Porter (1991), na estratégia defensiva de Miles e Snow e no conceito de “avarentos eficientes” (*efficient misers*) de Hambrick, conforme argumentado por Marchand, Kettinger e Rollins (2001b: 198).

1.1.4 Minimização de riscos (MR)

A minimização de riscos é a forma mais antiga pela qual a informação pode criar valor para o negócio e contribuir para sua competitividade. A evolução da gestão de riscos nas organizações promoveu um forte estímulo ao desenvolvimento e crescimento das funções de finanças, contabilidade, auditoria e controladoria, que gerenciam informações visando ao controle de receitas e despesas, proteção contra imprevistos, cobertura contra acidentes e checagem de livros e registros para proteger-se contra fraudes e erros nas informações e resultados.

Todas as organizações estão expostas a riscos. Hamilton (2000: 215) identifica seis tipos de riscos a que as organizações estão sujeitas: estratégicos, financeiros, operacionais, comerciais, técnicos e ambientais. Muitos deles são pequenos e provocam baixos impactos nos negócios. Alguns, entretanto, são grandes o suficiente para provocar enormes perdas e até a quebra da empresa. O conjunto de informações e de controles organizacionais deve – além de orientar ações, decisões e correções de rota – identificar e prevenir a ocorrência de riscos para o negócio. Dado o grau de organização e operacionalização de todos estes tipos de controles, é muito comum, hoje em dia, as empresas esquecerem o quanto a gestão da informação é determinada ou influenciada pelos controles necessários ao gerenciamento dos riscos comerciais, operacionais e financeiros. De fato, somente em momentos em que o risco se concretiza – como nos casos do Barings Bank, da Enron, da Worldcom e, mais recentemente, da Parmalat – é que se pode ver com precisão quanto o sucesso e a permanência da empresa dependem de controle e monitoramento diários dos riscos (MARCHAND, 2000b: 25).

As teorias tradicionais sobre estratégia comumente não incluem o gerenciamento de riscos como uma prioridade estratégica específica. Por outro lado, a importância de prever, gerenciar e, em última instância, minimizar riscos é reconhecida como uma das estratégias empregadas pelos executivos. Alguns autores tradicionais, como Kaplan e Norton, entretanto, mencionam a questão do risco nas estratégias. Para estes autores, as empresas devem equilibrar, na perspectiva financeira da estratégia, os retornos esperados e o controle do risco: “*observamos que, além de aumentar os lucros (...) a maioria das empresas está preocupada com o risco e a variabilidade de seus lucros. Quando isso se torna importante do ponto de vista estratégico, as empresas devem incorporar objetivos explícitos de administração do risco à sua perspectiva financeira*” (KAPLAN e NORTON, 1997: 53 e 63-4). Pode-se citar, ainda, autores como Miles e Snow que tratam da estratégia defensiva – que inclui a minimização de riscos como uma característica que as companhias buscam para estabelecer nichos de mercado seguros e estáveis em seus setores (*apud* MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 198).

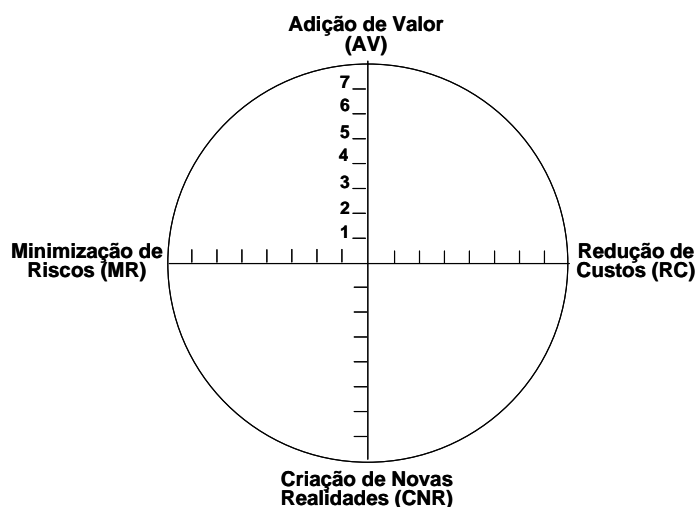
1.1.5 O modelo AEI como modelo de pesquisa empírica

Conforme mencionado anteriormente, o modelo AEI, proposto por Marchand (2000), além de fornecer um referencial teórico para a compreensão da informação como fator de

competitividade, oferece também um modelo de pesquisa empírica para ser aplicado em outros trabalhos, como é o caso desta pesquisa¹.

O modelo AEI é composto de quatro eixos de análise, conforme descritos acima, que, uma vez representados em forma de diagrama, permitem visualizar a situação da organização ou da unidade de negócio em relação ao uso da informação para a competitividade. A Figura 1 representa este diagrama.

Esta forma de avaliar a contribuição da informação para a competitividade da organização, ao longo dos quatro eixos, revela um perfil de gestão da informação para o negócio ou unidade. Este perfil pode ser comparado com o de outras organizações ou unidades de negócios, do próprio setor ou de outros setores, como uma forma de *benchmarking*. Como um instrumento de avaliação, o diagrama permite que os gerentes comparem o desempenho efetivo com a performance desejada, avaliando a efetividade das estratégias utilizadas no gerenciamento da informação. De outro modo, o modelo permite também avaliar os pontos em que a empresa tem maior dificuldade e aqueles em que tem maior capacidade na gestão da informação. O modelo pode, ainda, ser utilizado como uma forma de planejamento de estratégias para sair de um determinado perfil de gestão da informação para outro, mais adequado aos objetivos desejados (MARCHAND, 2000a: 233).



Fonte: Marchand (2000a: 233).

Figura 1 – Quatro formas de usar a informação como fator de competitividade

A avaliação do perfil da empresa ou unidade de negócio é feita através de uma escala de sete práticas de gestão da informação (relacionadas a cada uma das prioridades estratégicas) ao longo de cada eixo, sendo que o ponto 1 representa a prática menos efetiva e o ponto 7, a mais efetiva. (A escala de práticas gerenciais será apresentada mais adiante).

2 Metodologia da pesquisa

A partir do referencial teórico, a pesquisa empírica destinou-se a identificar a forma e a intensidade com que as empresas brasileiras estão utilizando a informação atualmente para aprimorar a sua competitividade, estratificando-as conforme seu porte, através da aplicação do Modelo AEI. O método de pesquisa de campo utilizado foi o conhecido na literatura como *survey*, que tem como principal característica produzir descrições quantitativas de uma população (FREITAS *et alii*, 2000: 105). Em relação à definição temporal, a pesquisa possui o caráter de corte-transversal (*cross-sectional*), onde a coleta dos dados ocorreu em um só período de tempo (FREITAS *et alii*, 2000: 106; LIMA, 2004: 27).

A seleção da amostra de empresa partiu de um banco de dados de cerca de 80.000 endereços eletrônicos (*e-mails*) de empresas nacionais. Este banco de dados foi submetido a uma avaliação de qualidade para eliminação de endereços inconsistentes. Em seguida, foi organizado por Estado, selecionando-se aleatoriamente 22.408 *e-mails* de empresas distintas, respeitando-se a proporcionalidade por Estado, a partir de dados oficiais publicados pelo IBGE (2001). O banco de dados utilizado não possuía endereços disponíveis para todos Estados, de modo que alguns deles não puderam ser incluídos na pesquisa.

Os procedimentos assim adotados para a composição da amostra caracterizam-na como não-probabilística intencional por cotas (BABBIE, 2001: 152-5; FREITAS *et alii*, 2000: 106-7). Uma vez que a extensão dos resultados da pesquisa ao universo das empresas exige que se trabalhe com amostras probabilísticas, as análises e resultados desta pesquisa devem ser compreendidos como significativos apenas para as empresas analisadas.

A operacionalização da pesquisa utilizou a Internet como ferramenta de comunicação com o público-alvo, conforme exposto por Scornavacca Jr., Becker e Andraschko (2001). O questionário eletrônico da pesquisa foi disponibilizado na Internet e o convite para participação enviado à amostra inicial de 22.408 *e-mails*. Deste total, 13.126 retornaram, por diversas razões, restando um total de 9.282 *e-mails* válidos, que receberam o convite para a pesquisa. Ao final do período de coleta de dados, que durou 31 dias, foram computadas 544 respostas, sendo 541 obtidas pela Internet e três por meio de formulário impresso, casos em que os entrevistados alegaram dificuldades para acessar o *site* da pesquisa pediram uma alternativa de participação.

Após a crítica do total das 544 respostas recebidas, 37 questionários foram desprezados por diversas razões, restando 507 válidos, que representam 5,5% da amostra inicial de *e-mails* válidos.

3 Análise dos dados da pesquisa

A análise dos dados da pesquisa será realizada em dois momentos. No primeiro, será apresentado de modo breve o perfil da amostra analisada. No segundo, serão analisadas as práticas atuais das empresas em relação ao uso da informação como fator de competitividade.

3.1 Perfil da amostra da pesquisa

Em relação ao porte da empresa (SEBRAE, 2003: 2) e ao ramo de atividade, a amostra da pesquisa tem o seguinte perfil:

Tabela 1 – Distribuição da amostra de empresas por porte e ramo de atividade

RAMO	(nº de empresas)	Micro	Pequena	Média	Grande	Total	%
Comércio		20	17	5	7	49	10%
Indústria		44	71	40	23	178	35%
Serviços		115	81	23	51	270	53%
Agropecuária		2	2	0	6	10	2%
Totais		181	171	68	87	507	100%
		36%	34%	13%	17%	100%	

Fonte: o autor.

Em relação ao número de funcionários, as empresas da amostra estão assim distribuídas:

Tabela 2 – Distribuição da amostra de empresas por número de funcionários

Nº de funcionários	Nº de empresas	%
De 0 a 9	164	32%
De 10 a 19	65	13%
De 20 a 49	90	18%
De 50 a 99	61	12%
De 100 a 499	76	14%
500 ou mais	51	11%
Totais	507	100%

Fonte: o autor.

De acordo com o volume de faturamento em 2003, as empresas estão assim distribuídas:

Tabela 3 – Distribuição da amostra de empresas por faturamento em 2003

Faturamento em 2003	Nº de empresas	%
Até R\$ 120 mil	97	19%
De R\$ 121 mil a R\$ 250 mil	45	9%
De R\$ 251 mil a R\$ 500 mil	42	8%
De R\$ 501 mil a R\$ 1 milhão	46	9%
De R\$ 1,01 milhão a R\$ 5 milhões	122	24%
De R\$ 5,01 milhões a R\$ 20 milhões	66	13%
De R\$ 20,01 milhões a R\$ 100 milhões	54	11%
Acima de R\$ 100 milhões	35	7%
Totais	507	100%

Fonte: o autor.

A distribuição dos cargos dos entrevistados, conforme Tabela 4, mostra que a grande maioria dos profissionais que responderam ao questionário (86%) possuía ao menos o nível hierárquico de Gerência.

Tabela 4 – Distribuição da amostra de empresas por cargo do entrevistado

Cargo do entrevistado	Nº de empresas	%
Sócio / Acionista	214	42%
Presidente / Diretor	109	21%
Superintendente / Gerente	111	22%
Supervisor / Encarregado	37	7%
Outros	36	7%
Totais	507	100%

Fonte: o autor.

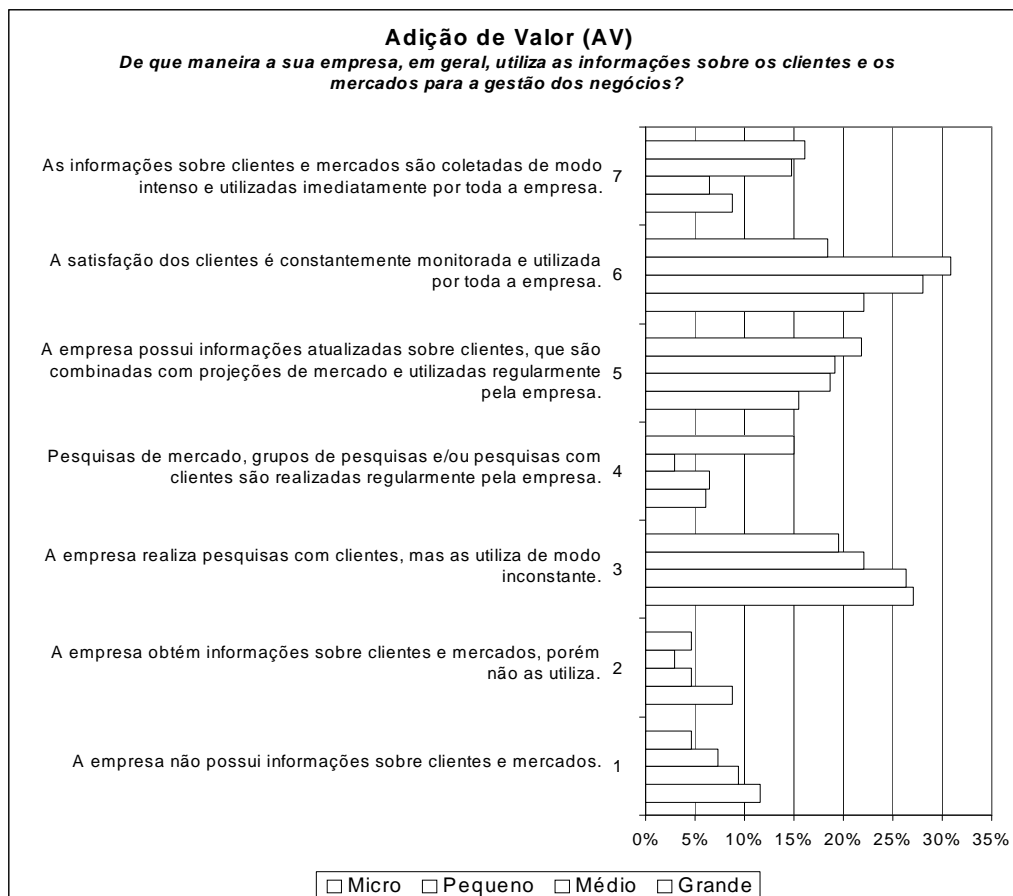
3.2 Práticas de gerenciamento estratégico da informação

As quatro questões que compõem o núcleo conceitual básico da pesquisa visam à identificação das práticas de gerenciamento da informação (*information management practices*, Marchand [2000d]) em relação aos quatro eixos conceituais de Adição de Valor (AV), Criação de Novas Realidades (CNR), Redução de Custos (RC) e Minimização de Riscos (MR), conforme apresentado anteriormente. Para cada um destes eixos, as práticas gerenciais foram estruturadas em uma escala de sete alternativas que identificam desde as mais simples e de menor eficácia às mais abrangentes e de maior eficácia em relação ao eixo analisado.

A primeira questão a ser analisada refere-se às práticas de gerenciamento da informação voltadas à Adição de Valor (AV), cujo objetivo é aumentar a satisfação dos clientes e sua fidelidade à empresa. A questão proposta e as respostas obtidas por porte de empresa estão apresentadas no Gráfico 1, cuja análise permite as seguintes observações:

- i) As alternativas 6, 3 e 5, na ordem, concentram a maior parte das respostas para empresas de todos os portes, embora com variação de intensidade em cada um deles;
- ii) A alternativa 6 apresenta os maiores percentuais de respostas, sendo as empresas de médio porte as que apresentam o maior percentual (31%), seguidas das pequenas (28%), das micro (22%) e, por fim, das grandes empresas, com 18%. Para as empresas de médio e pequeno portes, esta alternativa é a que apresenta a maior participação nas respostas; para as micro, é a segunda com maior índice de resposta, e para as grandes, é a terceira alternativa mais respondida. Duas observações são importantes neste caso. Primeiro, que as maneiras pelas quais as empresas de diversos portes monitoram a satisfação dos clientes devem ser diferentes, no sentido de serem mais estruturadas nas grandes, diminuindo o grau de estruturação na medida em que o porte também diminui. Segundo, é interessante notar que esta alternativa ficou na terceira posição para as grandes empresas da amostra. Uma explicação possível para isso é que as informações sobre os clientes não sejam utilizadas por toda a empresa devido ao próprio tamanho destas. Outra possibilidade é que as práticas neste eixo de análise nas grandes empresas estejam mais uniformemente distribuídas pelas alternativas do que nas dos outros portes.

Gráfico 1 – Práticas de gerenciamento da informação para Adição de Valor (AV), conforme o porte



Fonte: o autor. Base = 507 empresas.

- iii) A alternativa 3 possui o maior percentual de respostas entre as microempresas (27%), seguidas pelas pequenas (26%) e pelas médias (22%) e terminando com as grandes (20%). Exceto para as microempresas (em que está na primeira posição na escolha dos entrevistados da amostra), ela ocupa para as demais a segunda posição. Deve-se notar, neste caso, o contraponto existente entre as alternativas 6 e a 3, uma vez que a primeira representa uma intensidade maior na chamada postura estratégica “proativa” de

gerenciamento da informação, enquanto que a segunda representa uma intensidade menor nesta postura, o que denota uma tendência mais “reativa” (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 181-2);

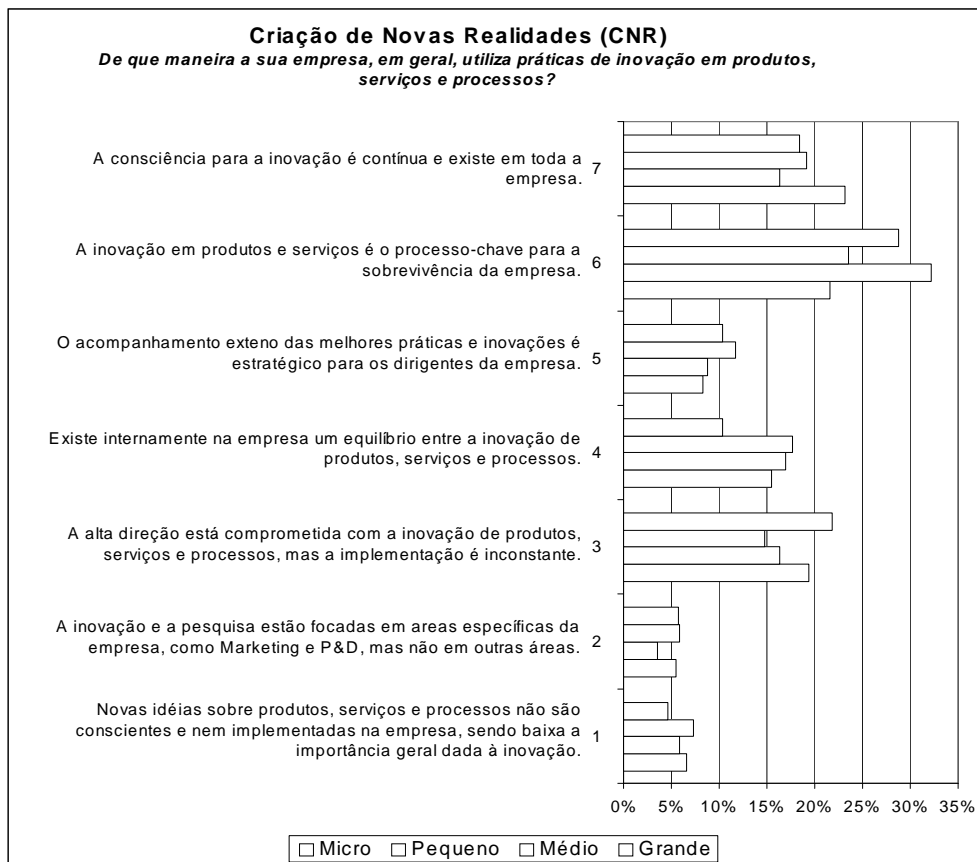
- iv) A alternativa 5 apresenta sua maior participação percentual para as empresas de grande porte (22%). Para as micro, pequenas e médias empresas, esta alternativa posiciona-se como a terceira escolha, com 15%, 19% e 19%, respectivamente. Esta alternativa apresenta-se como um contraponto à de número 3, dentro das posturas estratégicas mencionadas acima, uma vez que flexiona a tendência das posturas mais para a “proatividade” do que para a “reatividade”. Se, por um lado, esta alternativa indica um menor grau de estruturação de informações específicas sobre a satisfação dos clientes, por outro, indica sua utilização conjunta com outros tipos de informações (“projeções de mercado”) para complementação da base de informações para a decisão;
- v) As alternativas 2 e 4 são as que apresentam menores percentuais de respostas entre as empresas pesquisadas. No caso da alternativa 4, a exceção fica por conta das empresas de grande porte, com 15% das respostas, uma vez que este tipo de prática é muito comum nestas empresas;
- vi) Chama a atenção também o fato de as alternativas 1 e 2, que representam os níveis mais baixos de utilização de informação voltada à satisfação dos clientes, alcançarem, em conjunto, para a amostra de empresas, índices relativamente altos: micros = 20%, pequenas = 14%, médias = 10% e grandes = 10%. No caso das empresas de menor porte, este dado alinha-se com pesquisas que indicam o desconhecimento das necessidades do cliente como uma das principais causas do encerramento de suas atividades (SEBRAE-SP, 2001: 20);

A segunda questão a ser analisada refere-se às práticas de gerenciamento estratégico da informação voltadas à Criação de Novas Realidades (CNR), que se destinam basicamente a promover a inovação nos produtos, serviços e processos da empresa. A questão da pesquisa e as respostas fornecidas estão no Gráfico 2, cuja leitura permite as seguintes observações:

- i) As alternativas que apresentam maiores percentuais de respostas são, na ordem, 6, 7 e 3, embora com importância diferenciada dependendo do tamanho da empresa da amostra;
- ii) Exceto nas microempresas, em que ficou em segundo lugar, as respostas à alternativa 6 ocupam a primeira posição (micro = 23%; pequenas = 32%, médias = 24% e grandes = 29%). Uma interpretação possível neste caso talvez seja a de que as empresas compreendem a importância da inovação como um processo-chave para a sobrevivência, mas não necessariamente responderam como se este processo efetivamente existisse, o que era a intenção inicial da alternativa. (Este tipo de interpretação não surgiu durante a fase de pré-teste do questionário);
- iii) Embora a alternativa 7 tenha recebido o maior número de respostas entre as microempresas (23%), ela ocupa o segundo lugar entre as médias, com 19% das respostas, e apenas a terceira posição entre as pequenas e grandes empresas, com 16% e 18%, respectivamente. Tal posição entre as microempresas talvez possa ser justificada exatamente pelo seu reduzido tamanho, pois a postura empreendedora do proprietário influencia de maneira significativa e permanente o reduzido quadro de pessoal, que se encontra próximo, devido à também reduzida estrutura;
- iv) As respostas à alternativa 3 representam a terceira maior participação, embora de modo não uniforme entre os diversos portes. Para as microempresas, esta alternativa ocupa a terceira posição, com 19%, a quarta para as pequenas e médias, com 16% e 15%, respectivamente, e a segunda posição para as grandes, com 22%. Interessante notar-se a presença desta alternativa no segundo lugar entre as empresas de grande porte da amostra,

o que denota que, embora haja atenção e recursos para a inovação, sua efetiva presença na organização pode estar sendo prejudicada por uma estrutura organizacional grande que dificulta a comunicação e a integração entre pessoas e processos, fatores fundamentais para o sucesso da inovação;

Gráfico 2 – Práticas de gerenciamento da informação para Criação de Novas Realidades (CNR), conforme o porte



Fonte: o autor. Base = 507 empresas.

- v) A alternativa 2 apresenta-se como a de menor expressão no caso das micro (6%), pequenas (4%) e médias (6%) empresas e como segunda alternativa de menor expressão entre as grandes empresas (6%), embora numericamente igual à alternativa 1 que, em empresas deste porte, representa a alternativa de menor expressão, com 5%;

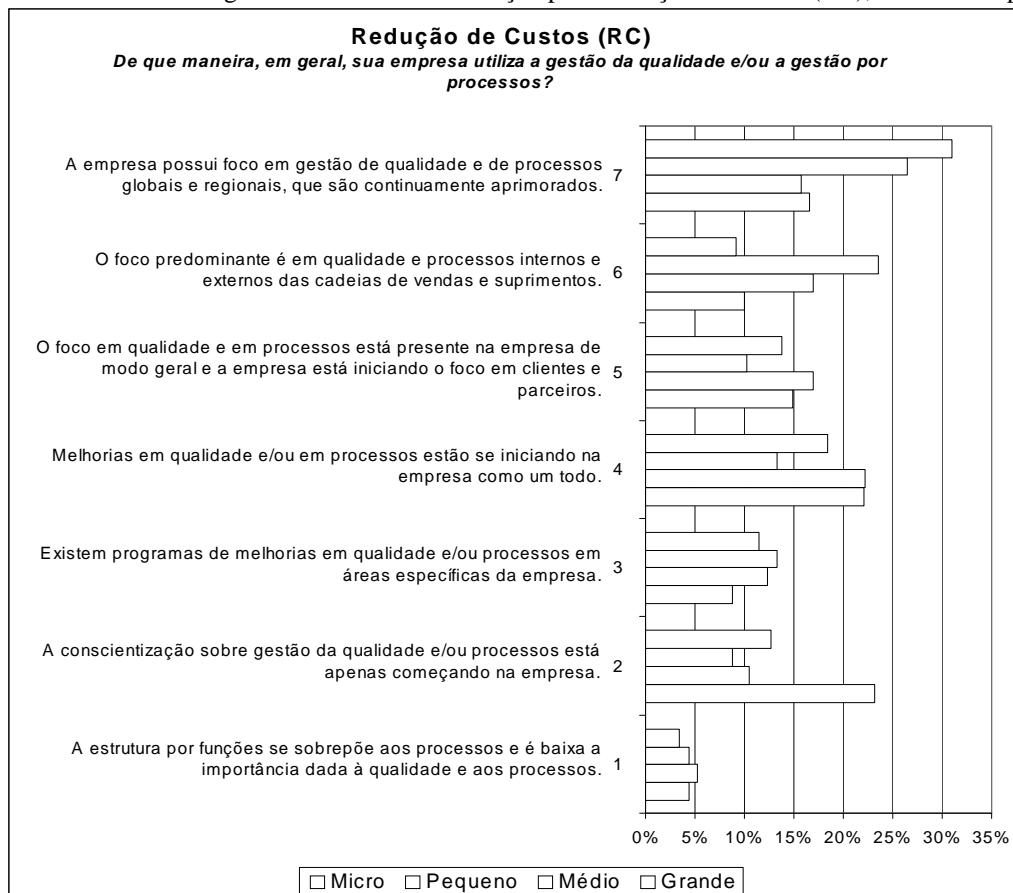
A terceira questão da pesquisa procura dar conta das práticas de gerenciamento da informação com foco na Redução de Custos (RC), que visam ao aumento da eficiência interna da empresa. O Gráfico 3 apresenta esta questão, bem como o perfil das respostas das empresas pesquisadas. A análise das informações permite as seguintes considerações:

- i) As práticas de gerenciamento da informação voltadas às questões de redução de custos apresentam diferenças muito significativas entre empresas de diversos portes;
- ii) Para as empresas de médio e grande portes, a alternativa 7 recebeu os maiores percentuais de respostas, 26% e 31%, respectivamente, enquanto para as micro e pequenas empresas, esta alternativa encontra-se na terceira (17%) e quarta (16%) posições, respectivamente. Esta alternativa, considerando-se os processos que ocorrem em nível mundial ou mesmo regional, apresenta uma característica realmente um pouco distante da realidade prática das micro e pequenas empresas que operam localmente em regiões muito pequenas,

podendo até ter áreas de influência de alguns quarteirões, apenas. Por outro lado, isso, em tese, não impediria uma visão mais global do negócio por parte de seus proprietários, no sentido de buscar conhecer as melhores práticas (*best practices*) de seu ramo em termos de gestão de custos e implementá-las em seu negócio;

- iii) A alternativa 4 apresenta posições significativas nas práticas gerenciais na maioria dos portes: micro = 22% (segunda posição), pequeno = 22% (primeira posição), médias = 13% (terceira posição, juntamente com a alternativa 3) e grande = 18% (segunda posição). O fenômeno de conscientização gerencial sobre questões de qualidade e processo teve seu grande momento nacional na segunda metade da década de 1980 e primeira metade da década de 1990. Era de esperar, portanto, que houvesse uma presença destas práticas de maneira mais efetiva entre as organizações de médio e grande portes pesquisadas, e não simplesmente a existência de melhorias que estão se iniciando na empresa, como aponta a pesquisa. Entre as empresas de menor porte, seria mais ou menos esperado que este tipo de prática gerencial estivesse neste estágio inicial, pois estruturas menores normalmente são mais enxutas e o menor nível de concorrência e o maior grau de especialização não demandam recursos de qualidade e processos bem desenvolvidos. A posição da alternativa 2 como a de maior representatividade entre as microempresas, com 23%, é outro indicativo deste tipo de situação;

Gráfico 3 – Práticas de gerenciamento da informação para Redução de Custos (RC), conforme o porte



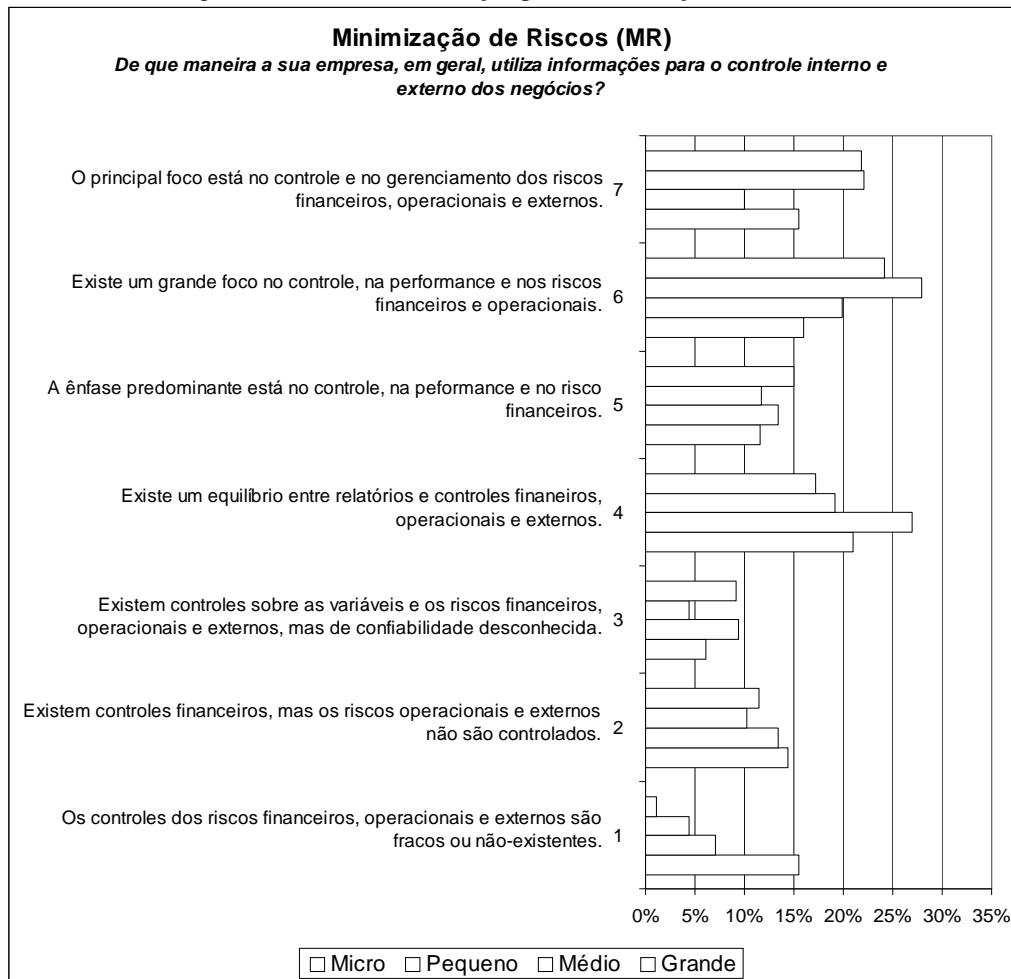
Fonte: o autor. Base = 507 empresas.

- iv) A alternativa 5, com 17% (segunda posição) para as pequenas empresas e 14% para as grandes (terceira posição), e a alternativa 6, com 17% para as pequenas empresas (segunda posição) e 24% para as médias (segunda posição), demonstram a continuidade

- dos projetos de qualidade implementados pelos movimentos iniciados há duas décadas, continuidade que pode estar motivada pelo aumento de concorrência interna e externa;
- v) A presença, entre as empresas pesquisadas, de práticas pouco significativas em termos de redução de custos, representadas pelas alternativas 1 e 2, é particularmente grande entre as microempresas (28%), o que é mais ou menos esperado, e vai diminuindo na medida em que o porte da empresa aumenta (pequeno = 16% e médio = 13%), apresentando uma inesperada elevação entre as grandes empresas (16%).

A quarta e última questão do núcleo conceitual da pesquisa trata das práticas de gerenciamento da informação com foco na Minimização de Riscos (RC), práticas estas das mais antigas na gestão das empresas e voltadas às áreas de contabilidade, controladoria, auditoria e afins. O Gráfico 4 apresenta a questão e o perfil das respostas obtidas. Da análise das informações pode-se extrair as considerações a seguir:

Gráfico 4 – Práticas de gerenciamento da informação para Minimização de Riscos (MR), conforme o porte



Fonte: o autor. Base = 507 empresas.

- i) Por ser uma das atividades pioneiras na implementação das TIs no ambiente de trabalho, o conjunto das informações destinadas ao controle de performance e gerenciamento de riscos apresenta, de um modo geral, uma presença muito significativa entre as empresas pesquisadas, sendo esta presença crescente conforme cresce também o porte da empresa. Deste modo, a alternativa 6 é a que recebeu maior quantidade de respostas, seguida da alternativa 4;

- ii) Para as micro e pequenas empresas, a alternativa 4 é a que possui maior representatividade, com 21% e 27%, respectivamente, enquanto que para as médias e grandes empresas, a alternativa de maior percentual de respostas é a 6, com 28% e 24%, respectivamente. Isso demonstra que, para as empresas analisadas, mesmo entre as de menor porte já existe uma prática gerencial voltada ao controle dos negócios, o que não ocorria há cerca de uma ou duas décadas, quando a falta de informações nas empresas deste porte era uma realidade. Contribuiu para isso tanto o crescimento dos níveis de concorrência quanto um aumento na consciência dos empresários e na disponibilidade das TIs a custos acessíveis para as empresas menores;
- iii) A segunda alternativa de maior percentual de respostas entre as micro e pequenas empresas é a 6, com 16% e 20%, respectivamente. Para as médias e grandes empresas, o segundo lugar entre as alternativas está com a de número 7, com 22% para ambos os portes. Deve-se notar que a primeira alternativa em todos os portes já demonstra um certo nível elevado de controle, que é reforçado pela presença, na segunda posição, de um nível superior de controle, consolidando a tendência, entre as empresas analisadas, à conscientização e à utilização de instrumentos efetivos de controle;
- iv) A tendência de controle aumenta conforme aumenta o porte da empresa, sendo que, entre as empresas analisadas, as micro e pequenas apresentam níveis semelhantes de controle (43% de média para a soma das alternativas 5, 6 e 7) e as médias e grandes também, mas com intensidade mais elevada (61% de média para a soma das alternativas 5, 6 e 7);
- v) Do lado oposto, a vulnerabilidade dos controles cai acentuadamente na medida em que o porte das empresas aumenta. Para a soma das duas alternativas que indicam os menores níveis de controle, a número 1 e a 2, os resultados são os seguintes: micro = 30%, pequeno = 20%, médio = 15% e grande = 13%. Convém salientar a situação das grandes empresas da amostra que, se por um lado apresentam 1% de respostas para a alternativa 1 (enquanto as micro apresentam 15%!), por outro lado causam certa estranheza ao situarem a alternativa 2 com 11% (enquanto as mesmas microempresas a situam em 14%!). De certo modo, este fato demonstra, entre as empresas pesquisadas, como a visão financeira ainda predomina nos controles internos, em detrimento de uma perspectiva mais ampla.

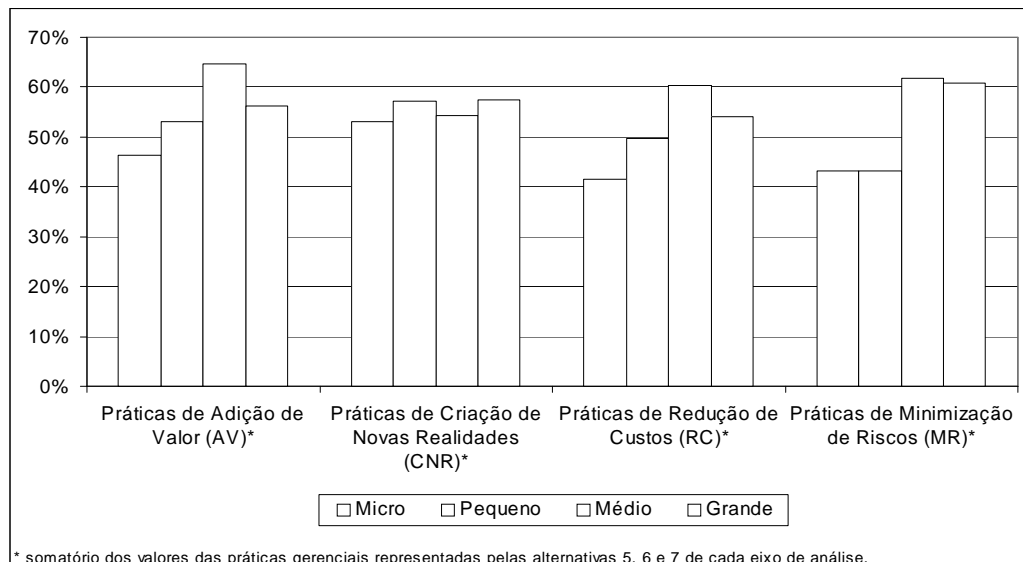
4 Considerações finais

Do exposto acima sobre as práticas de gerenciamento estratégico da informação, pode-se extrair alguns comentários a título de conclusão. Os comentários a seguir baseiam-se no Gráfico 5, que demonstra a participação, em cada porte de empresa, das principais práticas de gerenciamento da informação para cada eixo de análise. Foram consideradas neste gráfico as práticas mais representativas de cada quadrante, assim compreendidas aquelas representadas pelas alternativas 5, 6 e 7.

- i) De um modo geral, entre as empresas da amostra verifica-se que não existe um perfil de gerenciamento estratégico da informação passível de ser vinculado ao porte da empresa e que englobe os quatro eixos de análise. Deste modo, a análise por tamanho de empresa deve ser realizada sempre comparativamente entre eles e abordando um dos eixos de análise de cada vez;
- ii) Para algumas práticas, existe uma clara influência do porte da empresa, enquanto para outras esta distinção se perde;
- iii) Para as práticas de Minimização de Riscos (MR) entre as empresas pesquisadas, que envolvem a existência de controles internos e externos, fica evidente a distinção entre as micro e pequenas empresas, de um lado, e as médias e grande de outro, sendo que estas apresentam níveis sensivelmente superiores neste tipo de prática em relação àquelas;

- iv) Já em relação às práticas de inovação, representadas pelo eixo de Criação de Novas Realidades (CNR), vê-se que as práticas são equilibradas entre empresas pesquisadas, qualquer que seja o seu porte, evidentemente com objetivos, focos, metodologias e investimentos de ordens muito diferentes. De qualquer modo, fica claro que a importância da diferenciação como fonte de vantagem competitiva é algo presente em todos os portes das empresas analisadas;

Gráfico 5 – Representatividade das práticas gerenciais por porte de empresa



Fonte: o autor. Base = 507 empresas.

- v) As práticas de Adição de Valor (AV) e Redução de Custos (RC) mostram perfis semelhantes entre si para o conjunto das empresas analisadas. Nestes dois casos, verifica-se um movimento crescente em relação a estas práticas quando se parte das micro para as médias empresas, ocorrendo uma queda nas práticas para as empresas de grande porte. Verifica-se, também, que entre as médias e grandes empresas, de um lado, existe uma ligeira elevação na intensidade destas práticas em relação à micro e pequenas empresas, de outro lado.

O Modelo AEI ora apresentado mostrou-se conceitualmente rico e empiricamente interessante. Aliado à existência de outras pesquisas internacionais que o utilizam, torna-se uma grande fonte de incentivo para o desenvolvimento de novos estudos no tema.

Referências bibliográficas

- BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de Survey*. 1 reimpr. Belo Horizonte : Ed. UFMG, 2001.
- DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. 3 Ed. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- FREITAS, H. *et alii*. O método de pesquisa *survey*. *Revista de Administração*. São Paulo. v. 35, n. 3, p. 105-112, Jul./Set. 2000.
- HAMILTON, S. Controlling risks. In: MARCHAND, D. A. (ed.), *Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content*. Chichester : John Wiley & Sons, 2000. p. 209-228.
- IBGE. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Tabela 7 - Unidades locais, pessoal ocupado em 31.12 e salários e outras remunerações – 2001*. Disponível em http://www2.ibge.gov.br/pub/Economia_Cadastro_de_Empresas/2001/Tabelas_2001.zip. Acesso em 17/12/2003.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4 ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- LIMA, M. C. *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo : Saraiva, 2004.
- MARCHAND, D. A. Why information is the responsibility of every manager. In: MARCHAND. D. A. (ed.), *Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content*. Chichester : John Wiley & Sons, 2000a. p. 3-16.
- _____. Creating business value with information. In: MARCHAND. D. A. (ed.), *Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content*. Chichester : John Wiley & Sons, 2000b. p. 17-30.
- _____. Competing with information: a diagnostic for managers. In: MARCHAND. D. A. (ed.), *Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content*. Chichester : John Wiley & Sons, 2000c. p. 231-41.
- _____. (ed). *Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content*. Chichester : John Wiley & Sons, 2000d.
- _____; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. *Information orientation: the link to business performance*. Oxford : Oxford University Press, 2001a.
- _____. *Making the invisible visible: how companies win with the right information, people and IT*. Chichester : John Wiley & Sons, 2001b.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- O'BRIEN, J. A. *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 8 Ed. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- _____; MILLAR, V. E. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: MCGOWAN, W. G. (pref.) *Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação*. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro : Campus, 1997. p. 61-84.
- SCORNAVACCA JR.; E., BECKER, J. L.; ANDRASCHKO, R. E-Survey: concepção e implementação de um sistema de survey por Internet. *Anais do XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Campinas : setembro, 2001.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Empresas brasileiras: quantas são, quanto produzem, quantos empregos geram e onde se localizam*. Observatório Sebrae de MPE. s. l. Mimeo : Estudo MPE nº 1, julho/2003.
- SEBREA-SP – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo. *Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos – relatório final*. São Paulo : Mimeo, outubro/2001.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo : Atlas, 2001.

Nota:

¹ Este autor quer registrar seu agradecimento ao Prof. Donald Marchand, do IMD, de Lausanne, Suíça, que gentilmente autorizou o uso do instrumento de pesquisa do Modelo AEI (*SIA framework*) neste trabalho.