



**Anais do VIII Simpósio de Administração da
Produção, Logística e Operações Internacionais -
SIMPOI 2005 - FGV-EAESP**

**Gestão Estratégica da Informação: proposição de modelo de gestão para uso da
informação como recurso estratégico**

Luciano Raizer Moura, UFES, luciano@raizermoura.com.br

Resumo. *A definição de uma adequada estratégia somente é possível pelo uso de informações sobre o ambiente no qual a empresa está inserida. Para tomar decisões sobre posicionamento no mercado, é vital conhecer os fatores condicionantes do ambiente. Atualmente existe uma grande abundância de informações e para se processar esse grande volume pode ser oneroso e pouco eficaz. O estudo faz a proposição de um modelo de gestão empresarial para identificação, acesso, tratamento e uso de informações essenciais e de vital importância para a definição de estratégias empresariais. São adotadas técnicas de Planejamento Estratégico, Inteligência Competitiva e Gerência pelas Diretrizes.*

1- APRESENTAÇÃO

O contexto competitivo atual exige das empresas uma atuação cada vez mais rápida, precisa e competente. Para obter resultados satisfatórios, sobreviver e crescer, que representam objetivos básicos e comuns, as empresas precisam fazer uso cada vez mais intenso de informações em volumes cada vez mais expressivos. O gerenciamento dessas informações passa a ser uma atividade adicional que precisa ser organizada. A estratégia empresarial representa uma decisão, uma definição do rumo a ser seguido pela empresa em relação ao ambiente em que está inserida. Para definição das estratégias a empresa necessita conhecer o ser ambiente e também a sua realidade interna, precisando de informações confiáveis e precisas. Além da definição da estratégia, uma dificuldade adicional está em fazer com que a organização possa seguir e praticar a estratégia definida, de modo alinhado e integrado, podendo medir os resultados e assim saber se está caminhando no rumo certo (Beuren, 98).

A Tecnologia da Informação (TI), que envolve o uso de software e hardware para processamento da informação, constitui-se como importante meio para permitir às empresas tratar e usar as informações que precisam. Porém, investir apenas na TI sem considerar a informação como conteúdo pode representar investimento inócuo, em que se a possui infraestrutura sem saber tirar proveito do seu potencial. Muitas são as informações existentes e disponíveis, mas é necessário saber quais são importantes e necessárias para a empresa e estabelecer um nível de organização para uso dessa informação (McGee e Prusak, 94).

Este estudo faz uma abordagem da informação utilizada na definição, desdobramento, e execução das estratégias da empresa, aplicando duas técnicas muito interessantes para isso, que são a Inteligência Competitiva e o Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri). Apresenta uma proposição de um modelo de gestão para uso da informação como recurso estratégico, para definição de estratégias das empresas e também o desdobramento das mesmas na execução e controle das atividades da empresa. Trata-se de um modelo teórico-conceitual, aplicada a qualquer tipo de organização. Inicialmente é feita uma abordagem conceitual do tema informação e seu uso nas empresas e uma referência à terminologia usada. A informação é definida como recurso estratégico, sendo apresentada como a mesma é usada para formulação, desdobramento e execução das estratégias da empresa. São apresentados os conceitos e métodos das técnicas Inteligência Competitiva e Gerenciamento pelas Diretrizes



Anais do VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI 2005 - FGV-EAESP

como base do uso da informação estratégica. Em seguida, é apresentado o modelo de gestão proposto, envolvendo os processos e as atividades para uso da informação na gestão estratégica da empresa.

2- A INFORMAÇÃO E A ATUAÇÃO DAS EMPRESAS

Vivemos num mundo de informação. Ao continuar a tendência atual, serão geradas mais informações nos próximos três anos do que em toda história, afirma Roth (2002). Mesmo que não tenham consciência disso, as empresas fazem constante e intenso uso de informação. Normalmente, de uma forma pouco estruturada ou mesmo sem organização, as atividades do dia-a-dia das empresas utilizam informações de toda ordem. Para desenvolver um novo produto, fazer um levantamento de informações do mercado alvo. Para produzirem, precisam definir quantidades e prazos de produção. Para comprarem matéria prima, precisam avaliar e desenvolver fornecedores e também autorizar o fornecimento. As pessoas que atuam em suas operações precisam seguir métodos de trabalho. Para exportarem precisam conhecer as regras dos países de destino de seus produtos. São alguns poucos exemplos de atividades cotidianas que demonstram que a todo instante as empresas fazem uso de informações, tenham ou não consciência ou organização para isso.

As informações usadas nas empresas estão disponíveis em fichários, sistemas computacionais, banco de dados, bibliotecas, formulários para registro, manuais, planos, programas e, principalmente, no conhecimento de seus colaboradores. Estima-se que apenas uma parcela muito pequena de toda a informação usada nas empresas está disposta em meio eletrônico (computadores), sendo que a maior parte está registrada em papel e nas cabeças dos profissionais das organizações (McGee e Prusak, 94).

Saber fazer uso da informação de modo organizado e útil para o seu negócio representa um fator crítico de sucesso para as organizações na era da informação. A informação é um recurso necessário à gestão empresarial e as empresas dependem cada vez mais delas. Além disso, essa dependência vem aumentando mais rapidamente que a capacidade de gerenciar as informações usadas nas empresas (Torres, 95). Desse modo, para que a empresa possa ter vantagem competitiva pelo uso da informação, é importante definir a informação que precisa, seus usuários, e o modo como a informação é usada. É necessário que haja uma organização devidamente projetada para usar a informação.

2.1- Definições básicas

Ao se tratar o tema informação é importante estabelecer algumas referências básicas para posicionamento do estudo. Apesar de uma ampla variação de conceitos e nomenclaturas, a gestão da informação envolve termos como dados, informação e conhecimento, além de sistemas de informação e tecnologia da informação. Dados constituem caracterização ou quantificação de elementos conhecidos (Feliciano e Shimizu, 96). Referem-se a ocorrências isoladas dos fatos relacionados às atividades e aos processos das empresas, devendo ser registrados para tratamento posterior, obtendo-se as informações. A informação não se limita a dados coletados. Na verdade, informações são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significado e contexto (McGee e Prusak, 94). Conhecimento representa a herança cognitiva (memória) do Homem, expressa por meio de idéias, noção ou saber a respeito de determinado assunto (Furtado, 97). Constitui o entendimento de situações ou assuntos pelo uso da informação, passando a ser de domínio de pessoas ou organizações.

2.2- Gestão do Recurso Informação

O conceito de “Gestão de Recursos de Informação” (GRI), apresentado por Cornella (94) como uma nova linha de pensamento, instituído a partir da década de 80, permite estabelecer a relação entre informação, sistemas de informação e tecnologia da informação. A GRI é a gestão integrada da informação (interna e externa e das tecnologias da informação) aplicadas às áreas estratégicas e aos fatores críticos de competitividade da organização (Olaisen, 90). Segundo Owen (89) o modelo geral para a GRI que está fundamentado em três aspectos:

- *É o conteúdo da informação, e não a sua forma ou suporte, que importa para a empresa.*
- *Os gastos com Informação e Tecnologia da Informação devem ser entendidas como investimento que propiciará a redução de custos de operação, transação e coordenação.*
- *É necessário organizar e ordenar os recursos Informação e Tecnologia da Informação.*
-

O modelo de Owen (89) é estruturado em três componentes: Tecnologia da Informação, Sistema de Informação e a própria Informação:

- **Informação (I)**, isto é, o modo organizado para apresentar e usar o conhecimento das pessoas para a gestão empresarial.
- **Sistemas da Informação (SI)**, qualquer sistema usado para prover informações (incluindo seu processamento), qualquer que seja sua utilização (Polloni, 93). O SI cria um ambiente integrado e consistente, capaz de tratar e fornecer informações necessárias a todos os usuários (Spinola e Pessôa, 97).
- **Tecnologia da Informação (TI)**: a adequada utilização das ferramentas de informática, comunicação e automação, juntamente com as técnicas de organização e gestão alinhadas com a estratégia de negócio com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa. (Spinola e Pessôa, 97).

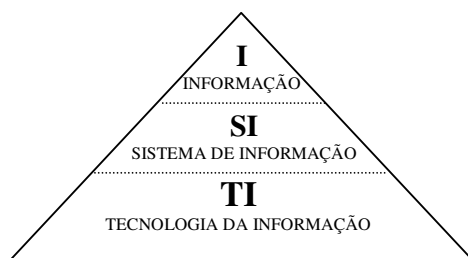


Figura: Componentes da Gestão de Recursos de Informação, segundo Owen (89)

Portanto, para que uma empresa tenha êxito na gestão do seu negócio, é de extrema importância saber usar o recurso informação. Mais que isso, é necessário estar organizada e aplicar de modo integrado a informação no seu sentido mais amplo, envolvendo o

conhecimento necessário para a gestão das empresas, os sistemas de Informação e a Tecnologia da Informação, ou seja, os componentes da GRI, como meio para atingir os objetivos da empresa. Para isso, é importante estabelecer um modelo organizacional que possibilite o uso integrado dessas técnicas e ferramentas. (Moura, 1999).

2.3- Classificação das informações usadas nas empresas

Segundo Itami (87), em qualquer organização podem ser identificados três fluxos de informação: a entrada de informação procedente do ambiente (Informação Ambiental), a informação usada dentro da empresa (Informação Interna) e a saída de informação para o exterior (Informação Corporativa).

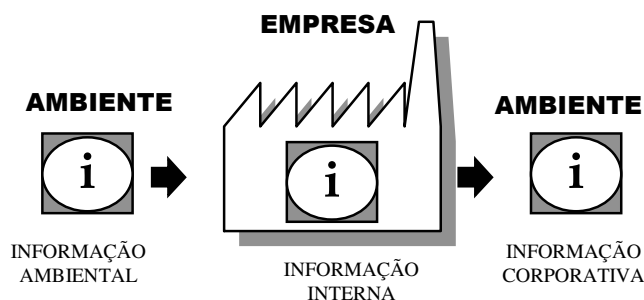


Figura : Os três fluxos de informação usados nas empresas. (baseado em Itami, 87).

O conjunto de informações provenientes do ambiente é denominado por Informação Ambiental, e se refere aos elementos do ambiente com as quais as empresas estão relacionadas: clientes, concorrentes, governos, sociedade, novas tecnologias, etc. Essas informações possibilitam à empresa se posicionar em relação ao ambiente, identificando oportunidades e ameaças que possam surgir para definição de sua estratégia de negócio.

A Informação Interna representa o uso da informação dentro da empresa para gerenciamento de seu negócio, para execução dos seus processos e geração dos produtos. Como definido por Itami, “a informação recebida do ambiente e armazenada na empresa deve ser dirigida rápida e precisamente às pessoas que tomam decisões. Sem um fluxo interno, a informação acumulada não tem muito valor. Para que o tenha, é preciso que essa informação seja usada em decisões estratégicas”.

A Informação Corporativa constitui-se como aquela que deve ser comunicada aos clientes (mercado) e à sociedade em geral com a expectativa de tornar a empresa e/ou suas ações conhecidas. Pode ser usada como uma ação de marketing para divulgar os produtos aos clientes, ou mesmo para fazê-los perceber que suas expectativas são atendidas pelas características dos produtos. A comunicação com o mercado é também usada para criar uma imagem positiva e adequada da empresa, podendo destacar sua identidade e ser feita de acordo com sua estratégia de negócio.

2.4- Importância da gestão da informação

Segundo Spinola e Pessoa (97), a informação é uma ferramenta poderosa para uma organização pois, por meio dela, pode-se ter o domínio dos diversos parâmetros que regem a sua dinâmica. Nos sistemas empresariais, a informação é reconhecida como o recurso mais



Anais do VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI 2005 - FGV-EAESP

importante para a tomada de decisões, sendo necessário haver uma malha de informações abrangendo diversos aspectos técnico-científicos, administrativos, mercadológicos, econômicos, legais, ambientais e políticos (Furtado, 97). Segundo McGee e Prusak (94), as informações constituem um importante insumo estratégico, capaz de influenciar bastante o negócio da empresa, tornando-se cada vez mais a base para a competição.

A informação representa um recurso de vital importância para o sucesso das organizações, e uma empresa é mais competitiva quanto mais se destaca na exploração e no uso da informação para geração de conhecimento e aplicá-lo para desenvolver novas oportunidades de negócio (Sweeney, 89).

Considerando essas diversas abordagens, a informação e o seu adequado gerenciamento constituem fatores críticos de sucesso para as empresas na era atual, e a sua importância está fundamentada nos seguintes aspectos:

- A informação torna-se cada vez mais a base da competição.
- A informação deve ser considerada como um dos principais recursos da empresa, devendo ser gerenciada com a mesma preocupação que os recursos tradicionais (finanças, materiais, pessoas, etc.).
- Uma estratégia adequada está fundamentada em obter informações do ambiente e do desempenho e da realidade da organização.
- A informação é a base do processo de tomada de decisões e o instrumento de comunicação e desdobramento de objetivos.
- O registro de dados relacionados aos fatos, processos e atividades da empresa possibilita a obtenção de informação e é a essência do controle.
- A informação é a base do conhecimento, e o uso do conhecimento é uma condição necessária para o sucesso da empresa.

3- INFORMAÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO

Porter (91) destaca que a essência da formulação de uma estratégia está em relacionar a empresa a seu ambiente. Define estratégia competitiva como o conjunto de ações defensivas ou ofensivas para criar uma posição sustentável no mercado e poder enfrentar as cinco forças competitivas (clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos concorrentes e substitutos) e obter retorno sobre o investimento. Oliveira (95) complementa definindo estratégia como um caminho, maneira ou ação, estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. Moura (97) relaciona a estratégia com o conjunto de decisões que são tomadas visando definir a direção a ser seguida para se posicionar frente ao ambiente. Para McGee e Prusak (94), o gerenciamento estratégico da informação representa um problema que se divide em três partes:

1. Necessidade de se *definir uma estratégia*
2. Capacidade para compreender e *executar a estratégia* definida
3. *Integrar definição e execução* de forma efetiva

À medida que a integração da estratégia e sua execução tornam-se o desafio organizacional mais importante, o papel da informação como uma ferramenta essencial para chegar a essa integração torna-se mais claro. Ao focalizarem a informação, as empresas passam a poder abordar a forma pela qual serão capazes de obter desempenho superior e transformar a estratégia em alguma coisa concreta e operativa.



Figura : A informação como base para definição, execução e integração da estratégia (McGee e Prusak, 94)

Essa abordagem de definição, execução e integração para se tratar a estratégia oferece três perspectivas relativas à informação a serem examinadas:

Informação e definição da Estratégia – informação sobre o ambiente competitivo e sobre a organização atual auxilia os executivos a identificarem tanto as ameaças quanto as oportunidades para a empresa e cria o cenário para uma resposta competitiva mais eficaz. A informação funciona também como um recurso essencial para a definição de estratégias alternativas

Informação e execução da Estratégia – a TI propicia novas alternativas para elaboração de processos que criam e oferecem produtos e serviços. A informação representa uma das ferramentas mais importantes e maleáveis a serem utilizadas pelos executivos para diferenciar produtos e serviços. Em alguns casos, a informação é o próprio produto.

Informação e Integração – o feedback da informação sobre desempenho é essencial para a criação de uma organização flexível onde existe um constante “aprendizado”, que imediatamente implementa a realização estratégica de seus objetivos quando os mesmos se tornam ineficazes.

4- DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA – USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A estratégia de negócio é definida pela análise das informações do ambiente e análise das informações internas. Com base na missão, visão e negócio da empresa, é feita uma análise estratégica, considerando as oportunidades e ameaças do ambiente (análise do ambiente) e

pontos fortes e passíveis de melhoria da organização (análise interna), conforme Oliveira (95) e Leitão (95). As informações do ambiente devem ser filtradas, usando para isso a comparação com os fatores críticos de sucesso do negócio (Cornella, 94).

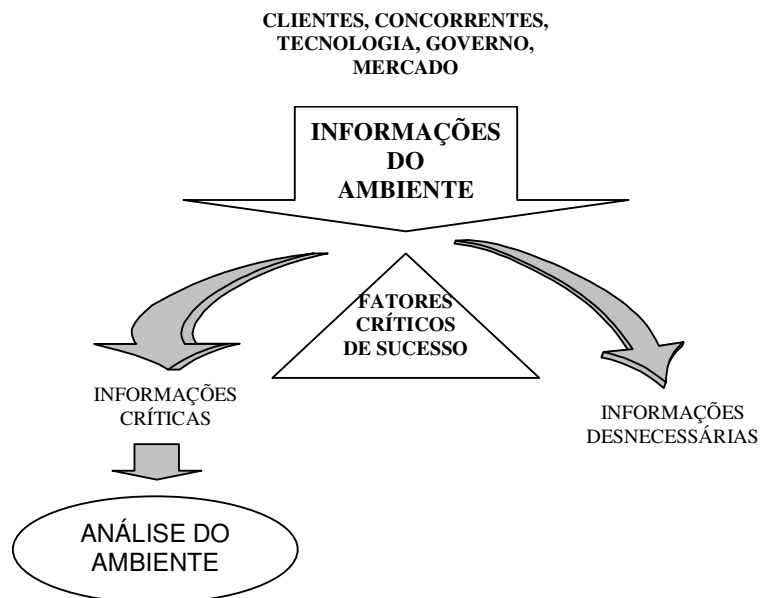


Figura: A informação ambiental necessária para a definição da estratégia.

4.1- Conceito de Inteligência Competitiva

Segundo Miller (2002), o processo de inteligência baseia-se no entendimento de que os gestores das empresas precisam estar sempre bem informados sobre questões fundamentais de negócios de maneira formal e sistemática. Apresenta o conceito de Inteligência Competitiva (IC), definido pela Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) como sendo “...o processo de coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação a implicações do ambiente nos negócios, dos concorrentes e da organização em si”. A IC é bem mais do que ler jornais, tratando-se do desenvolvimento de análises e perspectivas exclusivas relacionadas com o setor em que atua a empresa, gerando recomendações fundamentadas em relação a acontecimentos futuros para a tomada de decisões e não relatórios para justificar decisões do passado. Afirma o mesmo autor que “os dados, quando organizados, tornam-se informação; as informações quando analisadas, tornam-se inteligência”.

4.2- Metodologia aplicada a Inteligência Competitiva

Miller (2002) apresenta o ciclo da IC como constituído por quatro fases:



Anais do VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI 2005 - FGV-EAESP

- A identificação dos *responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades* em matéria de inteligência - necessidades;
- A *coleta de informações*;
- A *análise da informação* e sua transformação em inteligência;
- A *disseminação da inteligência* entre os responsáveis pelas decisões

Na primeira fase são definidos os gestores da empresa que precisam de informações para o processo de tomada de decisões, envolvendo os vários níveis da empresa, identificando suas necessidades. Depois, são coletas as informações de interesse, envolvendo o acesso a fontes de informação, sejam elas primárias (como pessoas) ou secundárias (como documentos). As informações coletas são analisadas em relação a atuação da empresa, devendo ser usados os fatores críticos de sucesso para orientar os que é de interesse da empresa e a relevância da informação. São elaborados relatórios ou outras formas para disseminar a informação aos interessados.

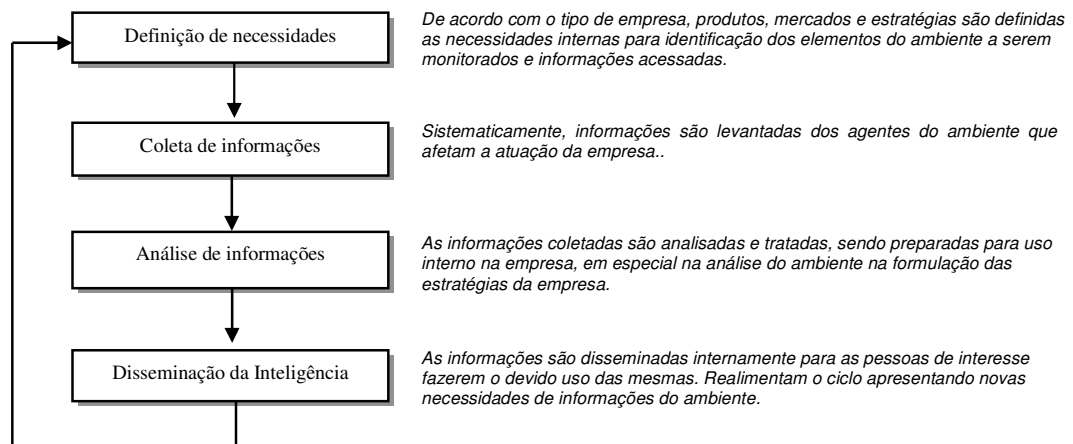


Figura: Sequência de atividades da Inteligência Competitiva

A IC representa uma ferramenta muito útil para permitir a empresa captar do ambiente informações sobre tendências, ações e outras ocorrências relevantes para apoiar o seu posicionamento frente a esse ambiente. Deve ser entendida como um processo sistemático, como os demais processos das operações da empresa, sendo organizado e estruturado, integrado ao planejamento estratégico da empresa.

5- DESDOBRAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA – USO DA GERÊNCIA PELAS DIRETRIZES - GPD

Um grande desafio é fazer com que as estratégias definidas sejam implementadas pela organização. Muitas vezes as estratégias são conhecidas apenas pela cúpula da organização não sendo desdobradas em sua estrutura. Assim, as pessoas dos níveis mais operacionais, por não estarem informadas, seguem rumos diferentes daqueles definidos pela direção. A

informação interna deve ser organizada, em especial em relação às decisões estabelecidas, devendo ser traduzidas para cada nível ou função da organização. Uma ferramenta muito interessante para esse fim é a Gerência pelas Diretrizes (GPD), que no Japão é denominada de "Hoshin Kanri" (ou Hoshin Management) enquanto que nos USA é definida como "Management by Polices" ou Policy Deployment".

A GPD é definida por Akao (91) como sendo a forma como a gestão da empresa é desdobrada por toda a organização. Representa o instrumento de ligação da estratégia com os processos do sistema de operações em direção a visão de negócio da empresa. A estratégia é desdobrada por diretrizes aos diversos setores procurando integrar e sincronizar a atuação da empresa em direção aos seus objetivos. Integra a atuação da alta administração, da gerência e das equipes de trabalho. A partir da visão, missão e política da empresa, a alta administração estabelece metas para as gerências que geram planos de ação e definem os recursos necessários. Esses planos são desdobrados para as equipes de trabalho por meio de índices, que executam as ações da empresa (processos) de modo sincronizado em direção aos objetivos da empresa. Os resultados são analisados e revistos, realimentando a definição de metas.



Figura: Fases da GPD adaptada de Akao (91)

5.1- Objetivos da Gerência pelas Diretrizes

O objetivo maior da GPD, segundo Akao (91), é promover o alinhamento da atuação da empresa em direção a sua visão de sucesso, tendo como objetivos básicos:

- Alinhar a atuação de todas as pessoas por toda a empresa em direção aos objetivos principais da empresa.
- Alinhar todas as atividades, processos e trabalhos sejam relacionados à rotina quanto à melhoria, em direção aos objetivos principais da empresa.
- Alinhar rápida e efetivamente as metas e as atividades da empresa às rápidas mudanças do ambiente.



Anais do VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI 2005 - FGV-EAESP

A GPD faz uso do ciclo PDCA (P = Planejar; D = Desenvolver; C = Checar; e A = Agir corretivamente) para desdobramento da estratégia em três ciclos: Inovação – para desenvolvimento de ações que trazem novas mudanças. Melhoria – são alterações incrementais para melhoria do desempenho. Rotina – para gerenciamento dos processos (ciclo SDCA, igual ao PDCA em que o “S” significa padronização ou “standardization”).

5.2- Definição de Diretrizes

"Hoshins" são definições dos resultados desejados para o ano, mais os meios de executar resultados desejados e medir as execuções. A GPD é baseada na definição de diretrizes, que são compostas de metas, mais métodos para alcançar as metas. Uma diretriz inclui cinco elementos:

ELEMENTO	EXEMPLO
<i>A diretriz em si</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar a participação no mercado
<i>Focalização dos meios (ou métodos)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de novo produto "X" Melhorando o design dos produtos atuais Reduzindo o preço dos produtos "Y"
<i>Medidas para mensurar o progresso</i>	<ul style="list-style-type: none"> % do mercado atingido e faturamento global
<i>Valor do objetivo - meta</i>	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento de 10%
<i>Data do prazo final</i>	<ul style="list-style-type: none"> Até dezembro de 2004

5.3- Metodologia da GPD

O método da GPD é realizado, segundo Akao (91), com a seguinte estrutura básica: Diagnóstico da organização; Formulação da estratégia; Desdobramento da estratégia; e Implementação da estratégia.

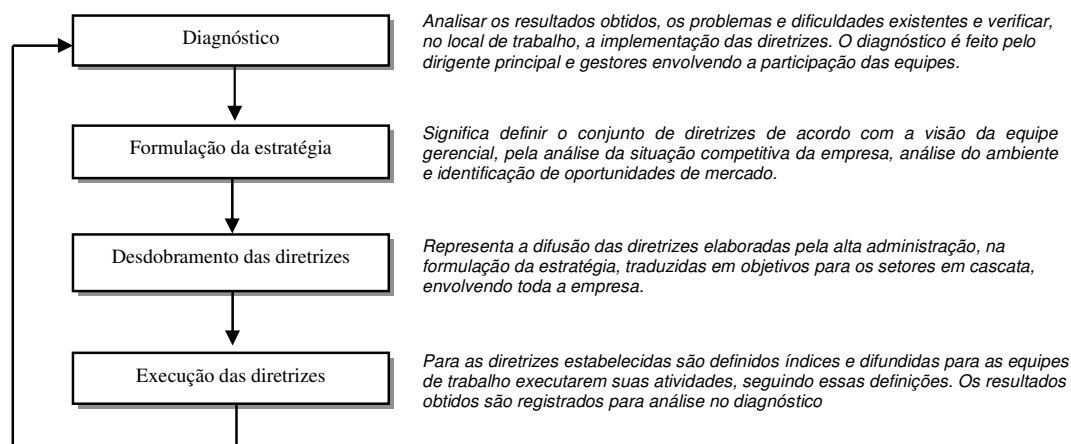


Figura: Seqüência de atividades da GPD

5.4- Desdobramento das Diretrizes

O desdobramento de diretrizes na GPD é feito de cima para baixo na estrutura hierárquica, porém, envolve negociação. O dirigente principal, baseado no planejamento estratégico da empresa, define as diretrizes para o ano seguinte, estabelecendo metas e métodos. Essas diretrizes são desdobradas para os setores pela negociação de seus coordenadores com o dirigente principal. São então, definidas diretrizes para cada setor, compostas de metas e métodos. Esse processo se repete para as seções, até chegar aos processos da empresa.

O desdobramento envolve a negociação entre os níveis superiores e inferiores para desdobramento das diretrizes. É o chamado "cach ball" (bate bola) para definição de metas e métodos para cada diretriz.

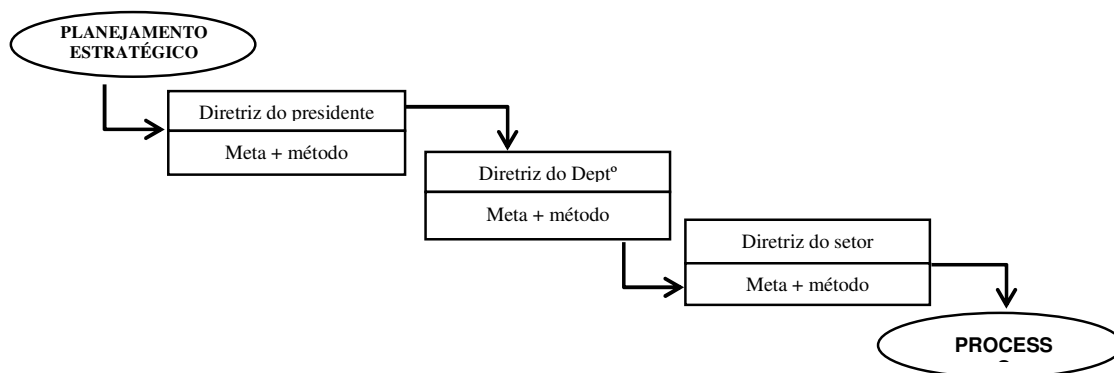


Figura: Processo de desdobramento das diretrizes

6- MODELO DE GESTÃO PARA USO DA INFORMAÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO

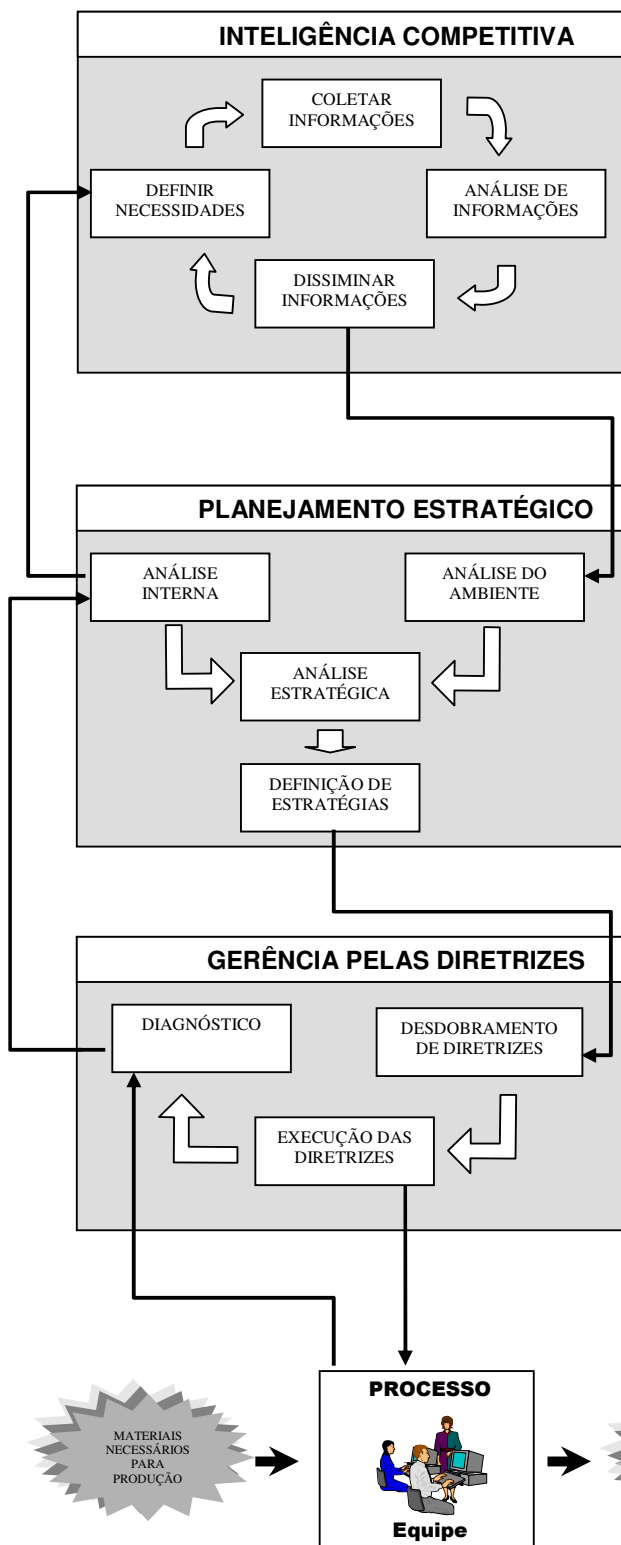
O modelo de gestão para uso da informação como recurso estratégico envolve a adoção de três métodos: Inteligência Competitiva, Planejamento Estratégico e Gerência pelas Diretrizes. Esses métodos são aplicados de modo integrado permitindo a definição e implementação das estratégias definidas.

O Planejamento Estratégico representa o conjunto de atividades para definição do rumo a ser seguido pela empresa, estabelecendo estratégias que são posicionamentos da empresa frente o ambiente (Oliveira, 95). Considera, para isso, a Análise Interna com informações sobre a empresa em si, seus pontos fortes e passíveis de melhoria, e a Análise do Ambiente, com a identificação de ameaças e Oportunidades.



**Anais do VIII Simpósio de Administração da
Produção, Logística e Operações Internacionais -
SIMPOI 2005 - FGV-EAESP**

A IC pode ser um instrumento bastante útil não apenas para conhecer os fatores do ambiente que afetam a empresa, mas poder monitorá-los, contribuindo em muito para identificar as oportunidades e ameaças e assim definir estratégias apropriadas aos interesses da empresa. Assim, a análise de informações do ambiente passa a ser uma atividade constante na empresa e não a cada final de ano para revisão do Plano Estratégico. Uma vez definidas as estratégias, a GPD representa um instrumento bastante útil para o desdobramento das mesmas na empresa, orientando as atividades dos processos.



A parte inicial do modelo é constituída pela Inteligência Competitiva para mapeamentos dos fatores de influência na atividade da empresa, as fontes de informações desses fatores. De modo sistemático e constante informações são coletadas dessas fontes, passando a ser analisadas no contexto do interesse da empresa. Essas informações, consideradas depuradas, são disseminadas para o Planejamento Estratégico, para análise do ambiente. Essas informações podem identificar as oportunidades e ameaças do ambiente. O retorno da Análise Interna serve como base para identificar as necessidades de informações frente aos pontos fortes e fracos da empresa.

O Planejamento Estratégico representa o processo para definição de estratégias da empresa. Tem como início, receber as informações vindas da Inteligência Competitiva e usa-las na Análise Estratégica, avaliando cenários, tendências, ameaças e oportunidades do ambiente, comparativamente aos resultados obtidos da análise interna, identificando os pontos fortes e fracos da organização.

A Análise Estratégica permite a formulação de estratégias, isto é, de posicionamentos em relação ao ambiente. A Definição de Estratégias irá definir as estratégias, as diretrizes, os objetivos, as metas e os prazos.

A Gerência pelas Diretrizes é o instrumento usado para desdobrar as estratégias e diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico. O desdobramento é feito ao longo da estrutura organizacional, relacionando as diretrizes, resultados, metas, meios, responsáveis e prazos.

As diretrizes são executadas pelas equipes nos processos, que realizam suas atividades segundo uma orientação definida pela empresa. Os resultados obtidos são apontados no Diagnóstico, que alimenta a Análise Interna do Planejamento Estratégico.



Anais do VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI 2005 - FGV-EAESP

7- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A informação se constitui no principal recurso estratégico das organizações. Porém, a enorme abundância e variedade desse importante recurso leva a um estado de impotência, ficando as empresas sem saber quais informações usar para seu posicionamento estratégico. Esse fato conduz as empresas, em especial seus gestores, a uma espécie de letargia em que se não sabem quais informações usar, ou se mesmo existentes não sabem como processá-las, fazem uso de seu lado intuitivo para definição de estratégias, o que existe um grande risco. As empresas precisam saber lidar com o recurso informação da mesma forma que sabem lidar com recursos materiais ou financeiros. Isso requer organização. As empresas, para tirarem proveito do grande potencial das informações como suporte para a tomada de decisões, devem organizar os processos que manipulam e tratam os dados e informações existentes em inteligência, orientando a direção a seguir. A Inteligência Competitiva é o instrumento adequado para esse fim. Além de definir as estratégias, é muito importante que as equipes executem as atividades de modo sincronizado. A Gestão Pelas Diretrizes é o meio apropriado para desdobrar as estratégias. Dois aspectos são de grande relevância para que as empresas definam boas estratégias e possam praticá-las: organizar os processos de acesso, tratamento e uso da informação e preparar os gestores para essa nova realidade empresarial, para uso da informação como recurso estratégico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKAO, Yoji. Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- BEUREN, Ilse M. Gerenciamento da Informação – um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARVALHO, Marly M de; LAURINDO, Fernando J.B. Estratégias para a competitividade. São Paulo: Futura, 2003.
- CORNELLA, Alfons. Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas. Madrid: McGraw Hill, 1994.
- FELICIANO, Acácio Neto; SHIMIZU, Tamio. Sistemas flexíveis de informações. São Paulo: Makron Books, 1996.
- FURTADO, João S. Informações para a empresa. In: Gestão de Operações. São Paulo: Edgard Blucher, 1997.
- ITAMI, Hiroyuki. Mobilizing invisible assets. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.
- LAURINDO, Fernando J. B. Tecnologia da Informação – Eficácia nas organizações. São Paulo: Futura, 2003
- LEITÃO, Dorodame Moura. Administração estratégica - abordagem conceitual e atitudinal. Rio de Janeiro: Editoração NID, 1995.
- 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. 244p.



**Anais do VIII Simpósio de Administração da
Produção, Logística e Operações Internacionais -
SIMPOI 2005 - FGV-EAESP**

- MILLER, Jerry P. *O milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MIRANDA, Roberto C. da Rocha. *O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas*. Ciência da Informação, Set/Dez 1999, vol. 28, no. 3, p.286-292. ISSN 0100-1965.
- MOURA, Luciano Raizer. *Qualidade Simplesmente Total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade*. 2ª. edição, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- *Gestão Integrada da Informação: proposição de um modelo de organização baseado no uso da informação como recurso da gestão empresarial*. Dissertação de Mestrado. São Paulo:EPUSP, 1999.
- MORESI, Eduardo A Dutra. *Inteligência organizacional: um referencial integrado*. Ciência da Informação, Mai/Ago 2001, vol. 30, no.2, p.35-46. ISSN 0100-1965
- OLAISEN, J. *Information versus information technology or a strategic resource*. International Journal of Management, v. 10, p. 192-214, 1990.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Excelência na administração estratégica - a competitividade para administrar o futuro das empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.
- OWEN, Darnell E. *IRM concepts. Building blocks for the 1990's*. Information Management Review, v. 5, n. 2, p. 19, 1989.
- POLLONI, Enrico Giulio Franco, CAUTELA, Alciney Lourenço, BERNARDO, Vivian. *Management information systems: a estratégia da informação*. São Paulo: Thema, 1993.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- ROTH, M. A et al. *Information Integration: a new generation of information technology*. IBM Systems Journal, 41(4), 2002
- SPINOLA, Mauro, PESSÔA, Marcelo. S.P. *Tecnologia da informação*. In: Gestão de Operações. São Paulo: Edgard Blucher, 1997.
- SWEENEY, G.P. *Information and corporate growth*. London: VK: Pintes Publishers, 1989.
- TORRES, Norberto A. *Competitividade empresarial com a tecnologia*