

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ESTRELA H

Evandro Bolsoni
ORIENTADOR

Euler Nunes de Carvalho
AUTOR

Resumo

Este artigo tem como objetivo principal verificar de que forma a gestão da informação contribui para o desenvolvimento estratégico da informação, visto que com um mercado altamente competitivo, o capital intelectual se tornou peça principal para o desenvolvimento e a sobrevivência da empresa neste mercado. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa do sul do Estado do Espírito Santo que atua no ramo de Comércio Varejista de Motocicletas e Motonetas, a fim de analisar suas práticas empresariais e compará-las com os métodos defendidos pelo autor. Portanto, a ato de gerenciar as informações que circulam na organização gera vantagem competitiva e traz segurança para os tomadores de decisão.

Palavras - Chave: Informação; Estratégia; Organização

1. Introdução

As organizações vivem em um mundo globalizado, onde as mudanças ocorrem com grande velocidade e acabam influenciando a tomada de decisões das organizações, que necessitam se adaptarem rapidamente a elas. Tal adaptação seria possível através de um planejamento estratégico, no qual seriam definidos os objetivos da empresa e os caminhos que deverão ser percorridos para que, realizando as mudanças necessárias, essa organização continue competitiva. De acordo com McGee e Prusak (1994, p.21), “a estratégia competitiva de uma empresa define suas atividades comerciais, a forma de operar [...] a forma de diferenciar seus produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes”. Sendo assim, as organizações devem direcionar seu foco visando a sua atividade principal, de modo a elaborarem uma estratégia específica que apresente, nos momentos em que as mudanças se fizerem necessárias, a melhor opção a seguir e, principalmente, detalhando as

forças necessárias para este processo, bem como suas potencialidades e oportunidades em um determinado ambiente.

É evidente que a informação se tornou um dos maiores patrimônios de uma organização moderna, sendo vital à sobrevivência destas organizações, visto que o mercado está cada vez mais competitivo. De acordo com Silva (2003, p.23), “destacadamente, a informação é parte fundamental de qualquer organização que deseja entrar e competir no mundo globalizado”. Por ser considerada de fundamental importância para a realização de um negócio, a informação deve ser gerenciada. Isso porque as organizações são frequentemente “bombardeadas” por informações e, em muitos casos, tanto conteúdo desvia o foco principal destas organizações. Como dito anteriormente, hoje em dia, o grande desafio das empresas é se adaptarem às mudanças e, por isso, aquelas que possuem melhores informações sobre o mercado atingirão seus objetivos com maior nitidez e é desta forma que a informação se torna um recurso cada vez mais valioso para as organizações. Segundo Angeloni (2005, p.158), “informação e conhecimento são elementos-chave da nova gestão empresarial, e cabe aos gerentes e dirigentes das organizações a busca por formas mais eficazes de obtê-los e disponibilizá-los”.

De fato a gestão da informação gera conhecimento capaz de mudar paradigmas, além de evoluir a capacidade das organizações de se expandirem. A força das organizações para gerar suas riquezas está deixando de ser baseada nos recursos materiais e/ou financeiros para dar lugar às estruturas baseadas na informação. Segundo McGee e Prusak (1994, p.3), “[...] o sucesso é determinado pelo que você sabe, e não pelo que você possui.” Assim, as organizações necessitam integrar suas estratégias com conhecimento, para se tornarem ou se manterem competitivas no mercado. Esse conhecimento poderá proporcionar uma vantagem sustentável e fundamental na elaboração de estratégias, mas o diferencial não está somente na aquisição ou coleta das informações e sim na sua organização, ordenação, classificação e, posteriormente, na ação de atribuir a estas informações algum significado ou contexto a fim de que estas possam atender às expectativas das organizações. Segundo Silva (2003, p.64), “do ponto de vista da informação, ser competitivo não significa ter inúmeros dados, mas saber transformá-los em informações úteis e desta forma acumular conhecimentos.”

Dada a relevância do tema abordado neste trabalho, o presente artigo tem como propósito responder ao seguinte problema de pesquisa: **A gestão da informação contribui para o desenvolvimento estratégico da organização?**

Contudo, para que o problema de pesquisa apresentado seja respondido, faz-se necessário definir os caminhos aos quais esta pesquisa deverá trilhar para que alcance seus propósitos. Desta forma, este artigo tem como objetivo geral: **Verificar**

de que forma a gestão da informação contribui para o desenvolvimento estratégico da organização.

Definidos os nortes a serem percorridos, o capítulo a seguir fará uma abordagem conceitual do tema proposto, visando ao alcance do objetivo descrito.

2. Revisão de Literatura

A partir deste tópico, o presente artigo fará uma revisão teórica acerca dos temas informação, estratégia e organização, como pré-requisito para abordar o estado da arte do tema proposto.

2.1. Gestão da Informação

A Gestão da informação e a sua inserção na estratégia organizacional geram valor e vantagem competitiva para a empresa. De acordo com Silva (2003, p.22), “as empresas que obtiverem, de modo conveniente, informações sobre seus mercados, seus clientes, seus produtos e, principalmente, seus concorrentes, ganharão em vantagem competitiva perante o seu mercado”. A informação tornou-se uma necessidade para qualquer setor de uma organização por que as empresas sofrem com a pressão que seus clientes exercem, exigindo qualidade, segurança, rapidez e bom atendimento. Para que as empresas possam oferecer tudo isso a seus clientes deve haver uma interação entre todos os setores da organização e o ambiente a sua volta, visando, com tal postura, colher o máximo de informações possíveis e aplicá-las na busca pelos objetivos da empresa. Feito isso, a tomada de decisão passa a ser realizada com o máximo de informação possível, todavia, esse processo exige das empresas a filtragem das informações colhidas, com o objetivo de saber quais dessas apresentam uma maior importância, e desta forma, a empresa está apta para definir os processos e métodos a serem utilizados posteriormente.

2.1.1. Informação e Suas Abordagens

A informação pode ser aplicada em vários contextos dentro das organizações, mas antes é importante saber diferenciá-la de dados e conhecimento. Os dados representam uma anotação bastante simples das observações e, com pouco tratamento. A informação é o resultado de uma gestão dos dados, ou seja, a coleta, filtragem, organização e análise, a fim de gerar significado. Já o conhecimento são argumentos e explicações, através de teorias, artigos e leis, que explicam um conjunto de informações, ver quadro 1.

<u>Dados</u>	<u>Informação</u>	<u>Conhecimento</u>
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana</p> <p>Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento

Fonte: Davenport (1998, p.18)

Segundo Silva (2003, p.24), “[...] o dado é considerado o ponto de partida para a geração de qualquer informação ou conhecimento”. Um dado pode ser várias coisas, como, por exemplo, números, símbolos ou fatos. A observação desses dados “brutos” pode ser feita por pessoas ou por alguma tecnologia, além de serem de fácil armazenagem. Para Davenport (1998, p.19) “da perspectiva do gerenciamento da informação, é fácil capturar, comunicar e armazenar os dados”.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.2), “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Ainda de acordo com os autores, “dados nada dizem sobre a própria importância ou irrelevância. Porém, os dados são importantes para as organizações [...], por que são matéria prima essencial para a criação da informação”. Os dados sem propósito, ou que não apresentam alguma relevância, são considerados apenas *dados* e somente a partir do momento que sofrem intervenção humana ou tecnológica, através de ações como a classificação e a edição, por exemplo, é que estes dados se tornam informação e, assim, torna-se possível de ser usada nos vários métodos ou processos que ocorrem no dia-a-dia da organização.

Partindo para a informação, McGee e Prusak (1994, p.23) sustentam que “a informação não se limita a dados coletados; na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto”. De acordo com O’Brien (1999) citado por Silva (2003, p.26), informação é “um conjunto de dados aos quais seres humanos deram forma para torná-los significativos e úteis”. Segundo Zabet e Silva (2002, p.67), “a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento, [...], e sempre esta diretamente relacionada às ações humanas para algum fim”. Portanto, a informação torna-se valiosa por que alguém refletiu, acrescentou sua sabedoria a ela buscando inseri-la em um contexto, dando-lhe uma interpretação ou um significado.

De acordo com Davenport (1998, p.27) existem quatro modalidades de informação em uma organização moderna. São elas a informação não-estruturada, que requer muita mão-de-obra especializada e sua coleta depende quase sempre de fontes impressas, incluindo livros e jornais. O capital intelectual ou conhecimento, ao qual refere-se ao conhecimento dos colaboradores. A Informação estruturada em papel, que é os registros e documentos em papel, onde o volume e a complexidade da informação em papel vêm simplesmente sobrecarregando os métodos tradicionais, requerendo uma abordagem mais ecológica. E por último a informação estruturada em computadores, que tornou-se a abordagem mais popular, por acreditar que a informatização pode lidar com a inundação de papel.

Percebe-se claramente a evolução dos modos como trabalhamos a informação. O que antes necessitava de esforços extremos, agora representa praticidade através de um fluxo contínuo e veloz dentre os setores das organizações. O papel esta deixando de ser o principal instrumento de transporte da informação e dando lugar ao uso dos computadores, cada vez mais potentes e independentes. Sua evolução aconteceu paralelamente com o desenvolvimento das organizações. À medida que a informação passou a ser vista como uma vantagem para a empresa, a mesma teve que ser melhor trabalhada para atender as necessidades da empresa e também do mercado e, assim, passou a ser peça chave para o desenvolvimento de qualquer organização.

2.1.2. A Informação como Diferencial Competitivo

As empresas têm tratado a informática como um recurso vital, responsável pela inovação do armazenamento e do tratamento da informação que, conseqüentemente, influenciarão na estratégia da empresa. Segundo Davenport (1998, p.15), “é indiscutível o aumento da tecnologia da informação nas organizações, e esta pode ser uma força poderosa para mudar o modo como fazemos nosso trabalho”.

Faz-se necessário explicitar que a informação é essencial para a sobrevivência das organizações e é importante saber gerenciá-la na busca contínua por melhores resultados. Segundo Klein (1998, p.1):

“Num ambiente em que inovações são duplicadas rapidamente pelos concorrentes, e empresas menores frequentemente arrebatam fatias de mercado das maiores pelo lançamento de novos e melhores produtos e serviços, é o capital intelectual das empresas [...] que cada vez mais determina suas posições competitivas”.

As organizações objetivam uma caracterização de seus produtos ou serviços como únicos, aumentando a valorização destes no mercado; um fator importante para que

isso se torne possível é a busca pela qualidade, um esforço requerido pelo atual ambiente de negócios. A informação está intrinsecamente contida neste cenário, sendo responsável pela sustentação das ações necessárias para desenvolver e manter a diferenciação necessária para fornecer ao cliente um produto ou serviço diferenciado.

É imprescindível que o gestor responsável tome uma decisão sábia sobre a utilização da informação, pois, para que a organização obtenha algum benefício, será preciso realizar uma seleção eficaz de tal informação. Segundo Drucker (2000, p.94), “nesse mundo de conhecimento cada vez mais intensivo, [...], a aquisição sistemática, a síntese e o compartilhamento de idéias e experiências são fatores críticos ao sucesso de quase todas as organizações”.

As organizações, graças às novas tecnologias de informação, têm em mãos uma enorme quantidade de dados para serem usados e trabalhados para a geração de informações precisas à tomada de decisão. Segundo Klein (1998, p.5), “[...] a captura de grandes volumes de conhecimento e a facilitação de tal transmissão orquestrada se tornam possíveis através de uma infra-estrutura explícita, gerencial e tecnológica, destinada a capturar e alavancar capital intelectual”.

De acordo com Drucker (2000, p.220), “com certeza, dimensões como tecnologia, estratégia, alianças globais e inovação são todas peças críticas que afetarão a vantagem competitiva no futuro. No entanto, cada uma dessas áreas ainda depende do talento humano e é por ele impulsionado”. Porém para que se realize o uso efetivo desta informação é preciso adicionar à tecnologia uma série de aspectos e fatores como, por exemplo, a quantidade e capitalização de valor, para, dessa forma, melhorar sua qualidade. Faz-se necessário ressaltar que não é a tecnologia por si só que cria este valor, mas sim a forma como esta tecnologia será utilizada. De acordo com McGee e Prusak (1994, p.5), “o valor da tecnologia da informação depende da informação e do papel desempenhado por ela nas organizações”. Ainda segundo os autores, “a tecnologia utilizada para apoiar esses processos é consideravelmente menos importante do que a informação contida nos sistemas”.

Já para Klein (1998, p.5), “o capital intelectual bem formado e passível de ser investido possui relativamente pouco valor a não ser que seja entregue onde se fizer necessário no momento adequado”. Portanto, possuindo a informação e a mão-de-obra adequada, a tecnologia da informação influenciará muito nos bons resultados das organizações.

2.2. Estratégia Organizacional

A estratégia é importante para qualquer organização, por que ela estabelece quais serão os caminhos a percorrer, juntamente com os programas e processos a serem

utilizados para alcançar os objetivos determinados por ela. Segundo Oliveira (2004, p.191), “quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, deve-se fazer a seguinte pergunta: Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer este destino?”. Essa é uma pergunta que os executivos das empresas devem-se fazer, pois são eles os responsáveis pela tomada de decisão e para isso devem saber o momento favorável para colocar em prática as estratégias da empresa.

2.2.1. Estratégia: Origem, Definições e Vantagem Competitiva

Levando-se em consideração o mundo competitivo que observamos atualmente, um aspecto chave, conhecido como estratégia organizacional, vem se destacando como responsável pela sustentação de uma empresa. Segundo Klein (1998, p.2), “empresas que adotam uma abordagem estratégica à gestão de seu capital intelectual vêem uma oportunidade de melhorar suas posições de mercado relativas a organizações que continuam a gerenciar tal capital de forma oportunista”. A informação é um recurso de fundamental importância para o processo de tomada de decisão e também na elaboração de estratégias empresariais. A utilização eficiente deste recurso fornece bons resultados e permite a formação de um modelo organizacional diferente dos utilizados pelos concorrentes, tornando a empresa que faz o uso correto de tais fontes uma organização mais preparada e, por conseguinte, mais competitiva.

O termo estratégia teve origem no contexto militar, significando a arte de conduzir as forças militares para derrotar o inimigo. Segundo Oliveira (2004, p.190), “a palavra estratégia significa, literalmente, “a arte do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general”. A estratégia de uma organização está relacionada à habilidade de utilizar, adequadamente, os mais variados recursos disponíveis nela, visando diminuir seus problemas.

Segundo Craig e Grant (1999, p.6), dois estágios principais podem ser identificados nas últimas décadas para o desenvolvimento da estratégia empresarial. O primeiro é o Planejamento Financeiro, muito importante para as organizações, que em tempos atrás não era realizado adequadamente, causando vários problemas. A solução seria o correto controle das atividades, principalmente, do fluxo de caixa e, só depois que o mesmo foi realizado é que as empresas começaram a se desenvolverem. O segundo, não menos importante, é o Planejamento Corporativo, no qual os planos eram guiados pelas previsões, estabelecendo metas, projetando as vendas e localizando oportunidades de novos negócios.

Davenport (1998, p.67) explica que o planejamento estratégico pode acontecer nas empresas através de um processo contínuo, em desenvolvimento, de definir e redefinir as diretrizes de uma organização. É mais um diálogo do que um documento

e, a estratégia e o planejamento devem ser feitos por gerentes administrativos, não por “planejadores de estratégias”. Ainda segundo Davenport (1998, p.67) existem alguns bons motivos para as organizações pensarem estrategicamente acerca da informação. Por exemplo, os ambientes informacionais, que na maioria das empresas, são um desastre, os recursos informacionais no qual sempre podem ser mais bem locados, o auxílio na adaptação às mudanças, a informação se torna mais significativa e, a estratégia informacional não é um fardo incômodo.

A estratégia tem forte influência sobre os fatores internos da empresa, e também pode facilitar na interação com os fatores ambientais. É ela quem vai determinar a necessidade ou não das estruturas de sistemas, pessoas, valores, entre outros. Segundo Oliveira (2004, p.196), “a estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia”. Portanto, ter uma equipe capacitada para administrar a empresa é um grande passo diante dos seus concorrentes.

3. Metodologia do Trabalho

Num primeiro momento, o presente artigo concentrou-se na pesquisa bibliográfica como pré-requisito para a sustentação teórica do tema proposto. Segundo Lakatos e Marconi (1992, p.43), “a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Os autores reforçam que, a pesquisa bibliográfica “trata-se de um levantamento de toda a bibliografia já publicada, [...]”, permitindo ao pesquisador reforçar sua idéia ou até mesmo manipulá-la.

A pesquisa bibliográfica habilitou-nos à construção de um check-list e um questionário que fossem capazes de captar a aplicabilidade dos temas propostos no âmbito das organizações uma vez que este trabalho tenha optado por um estudo de caso. Segundo Martins e Lintz (2000, p.36), estudo de caso “trata-se de uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente”. Ainda de acordo com os autores, “o trabalho de campo – estudo de caso – é precedido pela exposição do problema de pesquisa, proposições orientadoras do estudo e por algum esquema teórico”.

No que diz respeito ao check-list e ao questionário, o primeiro foi desenvolvido com um total de 5 (cinco) questionamentos que, com respostas fechadas, possibilitou uma análise comparativa entre o conhecimento teórico e a prática. Já o segundo foi desenvolvido com um total de 5 (cinco) perguntas que, também com respostas fechadas, possibilitou a mensuração delas com a utilização do softwar de

relacionamento utilizado pela empresa estudada. Segundo Martins e Lintz (2000, p.36), “o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coleta de dados [...], com o objetivo de aprender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever complexidade de um caso concreto”. Lakatos e Marconi (2001, p.224) destacam que “é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que serve de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados”.

3.1. O Caso da Empresa Estrela H

A Estrela H Motos Ltda, antiga Itacar Itapemirim Motos, é a concessionária Honda 2 Rodas em Cachoeiro de Itapemirim e pertence ao Grupo Solução, que possui 600 colaboradores, divididos em 12 departamentos. Suas operações foram iniciadas em 1979 com a Itacar Itapemirim Motos e suas atividades eram desenvolvidas inicialmente na cidade de Cachoeiro de Itapemirim. O negócio evoluiu e depois foram inauguradas 4 novas unidades em Alegre, Venda Nova, Serra e Campos. Suas principais atividades são a venda de motocicletas novas e usadas, além de uma linha completa de acessórios para os motociclistas como capacetes, roupas, luvas, óculos, entre outros.

No apêndice A estão listados os itens que foram observados durante a visita a referida empresa. Já no apêndice B se encontra o questionamento com as perguntas aplicadas à Analista Call Center da empresa.

4. Análise do Estudo de Caso

A partir deste tópico, o presente artigo fará uma análise das práticas empresariais observadas no âmbito das empresas para então, compará-los com os métodos defendidos pela academia e, também apresentará as respostas obtidas na aplicação do questionário junto à Analista Call Center da empresa.

4.1 Check-list

O primeiro item do check-list propôs a observação da existência de programas de coleta de informações a respeito do estado atual de seus clientes, fornecedores, concorrentes e colaboradores, uma vez observado, verificou-se que a empresa tem por prática a utilização não só de um programa, mas também de um departamento de Call Center ativo, interligados e, com o objetivo de coletar informações úteis para a empresa.

Analisando as práticas da empresa verifica-se que a mesma segue ainda que empiricamente a abordagem definida por McGee e Prusak (1994, p.32), pois “o

desafio associado a informação na definição de uma estratégia é coletar material potencialmente relevante e colocá-lo à disposição para análise e interpretação”. A coleta inadequada de informação, além de perder tempo, pode afetar os resultados drasticamente.

O segundo item do check-list avaliou a existência de algum setor ou pessoa responsável pelo controle e gerenciamento da informação utilizada, uma vez observado, verificou-se que a empresa não possui um setor, mas sim um gestor de relacionamento que tem autonomia para gerenciar a informação utilizada pela empresa. Evitando que a empresa gaste um tempo relevante com informações inúteis aos seus processos.

Analisando as práticas da empresa verifica-se que a mesma segue ainda que empiricamente a abordagem defendida por McGee e Prusak (1994, p.154), pois “o administrador ou líder mais preocupado com as interações entre indivíduos na empresa poderá desejar pensar um pouco mais sobre a defesa da informação [...]”. Isso ocorre por que em determinados casos, a informação deve ficar restrita a algum setor ou grupo de pessoas, e deve-se evitar ser discutida em qualquer lugar.

O terceiro item do check-list propôs a observação da existência de motivação, por parte dos gestores e supervisores, com os colaboradores para o bom uso e cuidado da informação, uma vez observado, verificou-se que a empresa promove constantes reuniões e treinamentos para seus colaboradores com o objetivo de alertá-los para a importância da informação na empresa e que ela deve ser protegida do mesmo jeito que um bem tangível.

Ao analisar as práticas da empresa observa-se que a mesma segue ainda que empiricamente a abordagem defendida por McGee e Prusak (1994, p.22), pois “[...] apenas estabelecer objetivos estratégicos não é o suficiente, deverá haver uma forma prática de alcançá-los, estimulando os talentos e habilidades dos empregados da empresa”. Assim como um acompanhamento detalhado de cada atividade que será realizada para o alcance destes objetivos.

O quarto item do check-list avaliou a existência de políticas ou normas de segurança da informação utilizada na empresa, verificou-se que a mesma possui um termo de confidencialidade, principalmente para a equipe de TI, com o objetivo de proteger a informação e limitar seu uso somente a pessoas autorizadas e no tempo certo, para não correr o risco de que suas informações privilegiadas caiam em mãos erradas e possam ser usadas contra a empresa.

Ao analisar as práticas da empresa observa-se que a mesma segue ainda que empiricamente a abordagem defendida por Klein (1998, p.153), pois “a medida que as funções e os papéis se tornam mais definidos pelas informações específicas que eles detém, essas pessoas tendem a compartilhar menos essas informações”. Diante de uma grande competitividade no mercado, as empresas que possuem as melhores informações farão de tudo para protegê-las.

No quinto item do check-list foi realizada a observação da utilização das informações para auxiliar na implementação das estratégias no contexto da empresa, verificou-se que a empresa utiliza ferramentas que auxiliam na gestão do negócio, como o CRM, que além de interligar a informação com a elaboração das estratégias, ainda mostra em tempo real os resultados obtidos, e isso aumenta as chances de sucesso no negócio.

Ao analisar as práticas da empresa verifica-se que a mesma segue ainda que empiricamente a abordagem defendida por Craig e Grant (1999, p.8), pois “a mais brilhante das estratégias será inútil se não for implementada de maneira eficaz”. As informações estão disponíveis em grande quantidade e em diferentes contextos, o importante é saber como usá-las como reforço para o desenvolvimento das estratégias.

4.2 Questionário

A primeira pergunta do questionário teve por objetivo saber se o software de relacionamento utilizado pela empresa atende suas necessidades a fim de alcançar seus objetivos. Conforme pode ser observado na tabela 1, a empresa, através de sua analista de Call Center confirma que este software é suficiente para atender suas necessidades na busca pelos seus objetivos.

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Parcialmente</i>
Atendimento às necessidades da empresa	X		
Implantado em todos os setores da empresa		X	
Satisfação com a implantação do software	X		
Ferramenta de apoio à tomada de decisão	X		
Flexibilidade de adequação às mudanças	X		

Tabela 1 – Questionário

Fonte: O autor

A segunda pergunta teve por objetivo saber se o software de relacionamento utilizado pela empresa foi implantado em todos os seus setores. Conforme

demonstrado na tabela 1, este software não está operando em todos os setores da empresa, pois, está sendo utilizado nos seus setores principais.

Na terceira pergunta, o objetivo era saber se o software de relacionamento proporciona segurança durante a elaboração de estratégias, com relação ao período ao qual esta ferramenta não havia sido implantada. Observando a tabela 1, vemos que a empresa está totalmente satisfeita com este software, pois o mesmo auxilia e proporciona segurança na realização das atividades.

A quarta pergunta do questionário teve por objetivo saber se após a implantação do software de relacionamento, os tomadores de decisão da empresa passaram a considerar este sistema como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão. Conforme pode ser observado na tabela 1, assim que este software foi implantado, a análise e escolha das alternativas de ação para os tomadores de decisão ficaram mais acessíveis e rapidamente este sistema passou a fazer parte do dia-a-dia de todos os envolvidos na realização das atividades pertencentes aos setores ao qual o software está presente.

Já na quinta e última pergunta, mas não menos importante, o objetivo era saber se o software de relacionamento utilizado pela empresa possui flexibilidade para se adequar às suas necessidades e às mudanças presentes no mercado, principalmente com relação a seus concorrentes e ao rápido avanço tecnológico. Conforme demonstrado na tabela 1, a empresa confirma que este software é flexível e pode ser adequado às suas necessidades, e desta forma, acompanhar seu desenvolvimento a longo prazo.

5. Conclusão

Como se observou neste artigo, as organizações precisam estar dispostas e preparadas para gerenciar as informações que são úteis a realização de suas atividades. Isso por que o mercado não está mais focado na mão-de-obra braçal e sim no conhecimento, na habilidade de transformar um dado, uma idéia em uma poderosa ferramenta capaz de gerar vantagem competitiva e aproveitar as oportunidades de mercado e, conseqüentemente, agregar valor aos produtos e/ou serviços.

Com a análise do estudo de caso observa-se que o problema de pesquisa apontado pelo autor foi resolvido, por que verifica-se que a empresa estudada vem realizando há algum tempo uma elaborada gestão de suas informações a fim de utilizá-las em seus processos e atividades. O investimento realizado na compra e instalação de um software de relacionamento possibilitou agilizar a circulação dos dados pelos

setores da empresa, e este software se tornou uma ferramenta poderosa de apoio aos tomadores de decisões da empresa.

De fato a informação é importante e necessária ao processo decisório. As estratégias não são mais elaboradas utilizando-se dados vagos e incertos, em outras palavras, as organizações integram as suas estratégias o conhecimento adquirido através da gestão dos dados coletados ou adquiridos, que depois geraram informações sobre os clientes, os colaboradores, os concorrentes, os fornecedores, e isso faz com que a empresa utilize-os para alcançar seus objetivos e se manter competitiva no mercado.

6. Referências

ANGELONI, Maria Terezinha. Organizações do Conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias. **As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento**. 1ª edição, São Paulo: Saraiva, 2005, p.156-171.

CRAIG, James; GRANT, Robert. Gerenciamento Estratégico; recursos, planejamento, custo-eficácia e metas. **Apresentação do Gerenciamento Estratégico**. 1ª edição, São Paulo: Littera Mundi, 1999, p.01-13.

DAVENPORT, Thomas. Ecologia da Informação: **Por que só a Tecnologia não basta para o Sucesso na Era da Informação**. 1ª edição, São Paulo: Futura, 1998, p.1-89.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial: **Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.1-30.

DRUCKER, Peter F. A Organização do Futuro: Como preparas hoje as empresas de amanhã. **Capítulo 7: Novas Competências para um novo mundo. Capítulo 20: O Capital Humano na Economia**. 4ª edição, São Paulo: Futura, 2000, p.50-94; 200-220.

KLEIN, David A. A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Uma Introdução**. 1ª edição, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, p.1-185.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho Científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. **Pesquisa Bibliográfica**. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1992, p.43-46.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. **Projeto e Relatório de Pesquisa**. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2001, p.224-225.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso. **Tipologia de Estudos Monográficos**. 1ª edição, São Paulo: Atlas, 2000, p.27-41.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. Gerenciamento Estratégico da Informação: Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. **Parte I: Introdução; Informação e Concorrência**. 9ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1994, p.3-170.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. **Estratégias Empresariais**. 20ª edição, São Paulo: Atlas, 2004, p.189-231.

SILVA, Wellington Diolice Felix da. Introdução à Gestão da Informação. **Capítulo II: Informação Gerando Vantagem Competitiva; Capítulo III: Informação como fator de Competitividade**. 1ª edição, São Paulo: Alínea, 2003, p.15-76.

ZABOT, João B. M.; SILVA, L. C. Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. **Conhecimento nas Organizações**. 1ª edição, São Paulo: Atlas, 2002, p.66-70.

APÊNDICE A – CHECK-LIST DE AVALIAÇÃO

<i>Item</i>	<i>Proposição de Observação</i>
1	Verificar a existência de programas de coleta de informações a respeito do estado atual de seus clientes, fornecedores, concorrentes e colaboradores.
2	Verificar a existência de algum setor ou pessoa responsável pelo controle e gerenciamento da informação utilizada.
3	Verificar se a empresa, através de seus gestores e/ou supervisores, incentiva seus colaboradores para o bom uso e cuidado da informação utilizada.
4	Verificar se a empresa possui políticas ou normas de segurança da informação utilizada.
5	Verificar se a empresa utiliza as informações para auxiliar na implementação das estratégias no contexto da empresa.

APÊNDICE B – Questionário

Nome da empresa: _____

Ramo de atividade: _____

Tempo no mercado: () 0 a 10 anos () 10 a 30 anos () mais de 30 anos

Nome do respondente: _____

Cargo do respondente: _____ Tempo do respondente no cargo: _____

Telefone: _____ E-mail para contato: _____

1 - O software de relacionamento utilizado pela empresa atende suas necessidades para alcançar os objetivos da empresa?

() Sim () Não () Parcialmente

2 - O software de relacionamento foi implantado em todos os setores da empresa?

() Sim () Não () Parcialmente

3 - O software de relacionamento proporciona segurança durante a elaboração de estratégias, com relação ao período ao qual esta ferramenta não havia sido implantada?

() Sim () Não () Parcialmente

4 - Após a implantação do software de relacionamento, os tomadores de decisão da empresa passaram a considerar este sistema como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão?

() Sim () Não () Parcialmente

5 - O software de relacionamento possui flexibilidade para se adequar às reais necessidades da empresa e às mudanças do mercado?

() Sim () Não () Parcialmente