

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Ciência da Informação
Programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica da Informação

LEONARDO GERALDO DOS SANTOS CARNEIRO

**O USO DA INFORMAÇÃO COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO
COMPETITIVO PARA ORGANIZAÇÕES**

Belo Horizonte
2010

LEONARDO GERALDO DOS SANTOS CARNEIRO

**O USO DA INFORMAÇÃO COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO
COMPETITIVO PARA ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica da Informação, do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG -, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista.

Orientador: Prof. : **Marcello Peixoto Bax**

Belo Horizonte
2010

A Deus, luz, presente em minha vida.
Aos meus pais e minha família.
Aos meus professores.

AGRADECIMENTOS

Agradecendo a todos que fazem parte da minha vida e que estiveram comigo nesta caminhada.

Agradeço a minha família cuja credibilidade se cristalizou no meu sucesso, apoiando-me incondicionalmente na realização das empreitadas a que me propus.

Agradeço a Deus, por iluminar-me e possibilitar momentos de grandes oportunidades para que eu pudesse seguir em frente, concedendo-me o dom da vida e a graça da saúde.

Agradeço aos meus professores que contribuíram para meu crescimento e mostraram de forma clara qual o verdadeiro significado das escolhas que fazemos e das responsabilidades que assumimos.

“ O principio não tem fim...
O fim também não...
Tudo é principio que jaz no movimento e que só pode ser visto quando já não se está presente nele.
Por isso a direção se mantém quando se vaiem busca do rumo.
Se a meta não é o agora então a busca se torna em vão...”.

KUNG TIEN

RESUMO

A modernização decorrente do processo natural de desenvolvimento de novas tecnologias pelo ser humano trouxe para a nossa realidade, de forma mais intensa nos últimos anos, a agregação de serviços de considerável relevância para a sociedade, como a Informação. Esta se tornou um ativo valioso e estratégico para pessoas e organizações que almejam o sucesso e a atualização mercadológica. A conhecida Era da Informação é caracterizada pela necessidade de uma inclusão digital e tem se tornado ferramenta estratégica para empresas dos diferentes segmentos. Diante do exposto, a presente monografia tem como objetivo principal, demonstrar que o uso da informação pode ser um diferencial estratégico para as organizações. A escolha do tema se justifica por se constatar que ainda existem empresas que não se apoiam na Informação para se manterem concorrentes no mercado. Para tanto, o método adotado para este estudo foi a revisão de literatura, onde foram verificadas as teorias a respeito do tema em estudo a partir de diferentes vertentes e autores. Conclui-se que, o valor da informação está na facilidade de encontrá-la para os processos de negócio, além de apresentar um valor incalculável, pois, trata-se de uma forma de competências que a organização possui.

Palavras-chave: Informação, Estratégia. Organizações.

ABSTRACT

The modernization due to the natural process of developing new technologies for human beings, brought into our reality, more intense in recent years, bundling of services of considerable societal relevance, such as Information. This became a valuable asset and strategic people and organizations who want success and marketing update. The known information age is characterized by the need for digital inclusion and has become a strategic tool for companies in different segments. Given the above, this monograph's main objective is to demonstrate that the use of information can be a strategic advantage for organizations. The theme is justified because it appears that there are still companies that do not rely on the information to remain competitive in the market. To this end, the method adopted for this study was the literature review, which were verified theories on the subject under study from different perspectives and authors. It follows that value of information lies in the ease of finding it for business processes, and present an invaluable, because it is a form of intelligence and knowledge that the organization possesses.

Keywords: Information. Strategy. Company.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1	Informação: momentos contextuais.....	12
2.2	Importância da Informação para as organizações.....	14
2.3	Planejamento estratégico: essencial para a otimização da Informação...	17
2.4	O uso da Informação como diferencial estratégico competitivo nas organizações.....	21
3	METODOLOGIA	24
4	DISCUSSÃO	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
	REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

A modernização decorrente do processo natural de desenvolvimento de novas tecnologias pelo ser humano trouxe para a realidade, de forma mais intensa nos últimos anos, a agregação de serviços de considerável relevância para a sociedade, dentre os quais a Informação se tornou um ativo valioso e estratégico.

Segundo Sêmola (2003), essa Informação deve ser completa, trazendo todos os dados referentes ao contexto, e deverá ainda ser sucinta, eliminando-se o irrelevante à tomada de decisão precisa, informando exatamente o que deve ser considerado como importante e em quanto tempo, pois de nada adianta uma Informação que já tenha esgotado o seu “tempo de vida”. Portanto a Informação deve ser aplicada ao contexto situacional em que se insere tangenciado pelo momento em que se faz necessária.

Para Vizim (2003), as novas tecnologias, seguindo essa tendência de supervalorização da Informação, de forma aliada ao instinto natural de comunicação desenvolvido pela raça humana estruturaram uma quantidade muito diversificada de interesses. Dentre esses interesses, tem-se o seu uso como ferramenta estratégica para as organizações, procurando evitar a estagnação e queda na qualidade, torna-se uma atitude importante, considerando-se a relevância da informação para a tomada de decisões no mundo globalizado.

Essa conhecida Era da Informação é caracterizada pela necessidade de uma inclusão digital que, de acordo com Oliveira (2005), propõe soluções para os problemas de organização, crescimento e disseminação do conhecimento registrado, sendo comumente utilizada em empresas dos diversos segmentos para a coordenação deste processo.

Para a autora, a Informação surge como todo bem de valia considerável, apresentando qualidades que devem ser observadas para definição de sua relevância tornando-a um ativo valioso.

Desta feita, Laurindo *et al.* (2001) observam que a utilização eficaz dessa Informação, integrada a uma estratégia do negócio, poderá resultar em algo além da simples ideia de ferramenta de produtividade, podendo se tornar fator crítico de sucesso. É preciso destacar, portanto, que atualmente, a busca pelo sucesso não está no âmbito reducionista da Informação associada ao *hardware* e o *software* usados na organização, mas também com condutora de uma sintonia entre a Ciência da Informação, a estratégia e as características da estrutura organizacional.

Assim, nota-se que a Informação pode ser adotada a estratégia organizacional, desde que imbricada a um planejamento adequado. Tal associação é observada quanto ao fato que conduziu a evolução verificada, o qual foi ocasionado pela sociedade da Era Industrial que evoluiu para a Era da Informação. Contudo, é necessário planejar, pois, de acordo com Huertas (1996), este se refere ao ato de pensar antes de agir, sistematicamente e com método.

Portanto, Oliveira (2005) afirma que o sucesso da evolução tecnológica está diretamente relacionado com a qualidade da informação. Por isso, as empresas precisam estar engajadas nesse processo e utilizar a Informação de forma estratégica e transformadora das necessidades e expectativas dos clientes internos e externos tornando-se não o fim entre ambos, mas um meio fluido de relacionamento.

A escolha do tema se justifica devido ao fato de se constatar ainda a existência de empresas que não se comprometem com a Informação, limitando o crescimento da organização e de seus colaboradores a razão da informação explícita encontrada na superfície do contexto que a envolve.

Percebe-se que muitas empresas de médio e pequeno porte ainda não estão engajadas na utilização da Informação como um ativo estratégico mantendo-se recuadas quanto a investimentos em pesquisas e tratamento dessa Informação.

Quanto ao objetivo dessa monografia, deseja-se demonstrar que o uso da Informação como diferencial estratégico pode ser verificado no âmbito organizacional quando seus dirigentes necessitam de informações consistentes para

a tomada de decisões com vistas ao crescimento organizacional ou simplesmente no trato diário de suas atividades.

Demonstrar que as organizações despidas do trato da informação limitam o seu crescimento à razão da informação explícita, cujo valor limita-se ao que se conhece e não ao que se pesquisa e se comprova.

Quanto à estrutura desta monografia, ela é composta por cinco capítulos e, no primeiro capítulo, o tema proposto é apresentado. O segundo capítulo, titulado referencial teórico, faz uma abordagem teórica sobre a Informação, o valor da Informação, da importância da Informação, a Informação nas organizações, o planejamento estratégico e sobre as organizações, trazendo conceitos, mostrando suas finalidades e o papel a que se destina, dentre outros. O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa, ou seja, os métodos usados para a busca por material e coleta dos dados. É apresentada no quarto capítulo a discussão, uma síntese sobre o estudo mostrando as conclusões obtidas a respeito do uso da informação como diferencial estratégico competitivo nas organizações.

No último capítulo, as considerações finais são apresentadas.

2 - REVISÃO DE LITERATURA

Toda organização, conforme Chiavenato (2004), é um conjunto de pessoas que fazem o sucesso da organização, e está ligado diretamente ao desempenho das pessoas nela envolvida. O autor completa, ainda, que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. É nesse ambiente sinérgico que a Informação se revela como um ativo preciso concedendo aos seus, organização e pessoas, o fruto de sua utilização no cotidiano.

Muitas são as mudanças que as organizações estão expostas e, dentre elas, tem-se a globalização que faz aumentar cada vez mais a concorrência. Este pode ser considerado como um fator que interfere na sociedade de forma a atingir pessoas e empresas, e estas são obrigadas a reorganizarem seus conceitos quanto ao cenário contemporâneo mercadológico, além de terem que acompanhar as novidades que chegam. Nesse sentido a Globalização se torna o elemento propulsor para as organizações, quando modifica o cenário em que se insere e impeli a organização rumo a flexibilidade e ao crescimento.

Junto com o processo de globalização, o avanço tecnológico tem se mostrado de considerável significância para as empresas que, segundo Laurindo *et al.* (2001) teve uma evolução tradicional de suporte administrativo, passando a ser uma estratégia dentro da organização. A tecnologia como ferramenta na busca e no trato da Informação se torna um agente promotor de mudanças a medida que facilita processos e se torna a memória da organização.

Para os autores, considerar a Informação como ferramenta estratégica tem sido muito enfatizado, uma vez que não se pensa em uma organização sem que haja um Sistema de Informação adequado, instaurado e que possibilite a viabilização de novos modelos estratégicos empresariais favorecendo a flexibilidade e a agilidade da Informação no ambiente interno e externo dessa organização. Assim, é possível afirmar que a Informação não é isolada e sim vinculada a organização, permitindo uma vantagem competitiva.

Tal vantagem somente é possível conforme a capacidade da organização em explorar a Informação de forma efetiva e contínua, enfatizando que a sua utilização associada ao planejamento estratégico ou mesmo a uma estratégia aplicada, implica no sucesso competitivo e no consecutivo aumento da produtividade. Contudo, Laurindo *et al.* (2001) enfatizam que, atualmente, a informação deve se desconectar um pouco da ideia apenas de *hardware* e *software* adotados e ir além, validando o alinhamento da Informação e a estratégia às características e estrutura da organização.

Nesse sentido, Fidelis e Cândido (2006) afirmam que, sabendo-se que a Informação é considerada uma fonte de valor para as empresas, sua administração representa a ação de prover desempenho às organizações através da escolha da informação essencial aos seus negócios.

2.1- A Informação: momentos contextuais

Segundo Sêmola (2003), com o passar dos anos, empresas têm sido influenciadas por mudanças e novidades que, a todo o momento, surgem no mercado e provocam alterações de contexto. Surgem descobertas, experimentos, conceitos, métodos e modelos vindos pela movimentação de questionadores estudiosos, pesquisadores e porque não, de executivos que não se conformam com a passividade da vida e buscam de alguma maneira, inovação e quebra dos paradigmas. Há que se dizer que o principal fator motivador do envolvimento da organização com o ambiente acadêmico e a compreensão do valor da Informação e de como utilizá-la como um diferencial estratégico promotor de resultados.

Juntamente com as mudanças nas quais o mundo vive, surgem então, as empresas “virtuais”, a gestão do conhecimento, onde, quem sabe lidar com a Informação tem mais poder e, para melhor gerir a informação, tem-se a Ciência da Informação que, de acordo com Oliveira (2005) é um campo que dedicado aos problemas de comunicação.

Um campo dedicado a questões científicas e à prática profissional, voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de registros de conhecimento entre seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação. No tratamento destas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais (OLIVEIRA, 2005, p. 16).

Sêmola (2003) assevera que o valor da informação está na facilidade de encontrá-la para os processos de negócio. Ela tem um valor incalculável, mas, tê-las, apenas, não é o bastante. É preciso se saber o que fazer com elas. Partindo deste princípio básico, pode-se reconhecer a informação como inteligência (Gestão do conhecimento), conhecimento (Informação que sofreu análise), Informação (Dados que foram classificados e organizados) e dado (representação de fatos ocorridos ou medidas realizadas).

Algumas empresas se esquecem das informações fora do mundo eletrônico correndo o risco de se perderem. E, segundo Pessoa (2006, p. 11), “a informação é um ativo que, como qualquer outro ativo importante, é essencial para os negócios de uma organização e conseqüentemente necessita ser adequadamente protegida”.

De acordo com Daft e Lengel (1984) é preciso que haja racionalização da informação, pois as organizações necessitam compreender e aprender a lidar com as necessidades dos clientes e usuários do sistema, fornecendo um esquema operacional eficaz e definido para os colaboradores. Para os autores, quanto mais global e estruturado for o Sistema de Informação, mais maleável poderá ser o setor, na medida em que ele vai agindo sob a forma de análise e dos sistemas que estão envolvidos.

A informação está baseada nas Tecnologias da Informação que, conforme Daft e Lengel (1984) estimulam o progresso e direcionam as inovações empresariais elevando consecutivamente a riqueza, atraindo novos investimentos.

Atualmente, algumas organizações procuram adotar modelos e métodos de comunicação que auxiliem no desempenho da informação organizacional. A informação representa, portanto, um papel essencial na criação de um ambiente facilitador em que os diversos assuntos possam ser abordados e melhor disseminados, utilizando a Tecnologia da Informação.

Portanto, dentre todas as descobertas e inovações, a informação sempre esteve presente e cumprindo importante papel para a gestão do negócio. Dessa forma, fica óbvio que segredos de negócio, análise de mercado e da concorrência, dados operacionais históricos e pesquisas, são dados fundamentais e se revelam como um importante diferencial competitivo ligado ao crescimento e à continuidade do negócio.

A eficácia do Sistema da Informação para a organização, segundo Laurindo *et al.* (2001) representa fazer certo e de forma correta, determinando o uso dos recursos, satisfação de metas, requisitos e objetivos. A Ciência da Informação possibilita a empresa a alavancagem do negócio, deixando-a mais competitiva, flexível. Nesse contexto quatro modelos são destacados como norteadores de ações:

I) Modelos prescritivos; II) Modelos diagnósticos; III) Modelos voltados para ações; e IV) Modelos integrativos.

Quanto ao modelo prescritivo, Laurindo *et al.* (2001) descrevem que são aqueles que determinam padrões de *benchmark* a serem adotados ou que proporcionem melhores práticas para a utilização da informação. Os modelos de diagnósticos disponibilizam ferramentas e critérios para o efetivo diagnóstico do papel da Informação nas organizações. Os modelos voltados para ações recomendam os procedimentos para o planejamento estratégico da Informação e para as aplicações de TI na organização que deverão ser desenvolvidas para introduzirem impactos positivos para o papel da organização e, por fim, os autores tratam dos modelos integrativos. Estes adicionam diversas ferramentas das abordagens já citadas, constituindo uma estrutura mais ampla de análise.

Diante da importância que a Informação representa para a organização de modo a mantê-la competitiva no mercado, é preciso que seja elaborado um planejamento estratégico para a sua efetivação.

2.2 - A Importância da Informação para as organizações

De acordo com a autora Vizim (2003), as empresas que limitam o investimento na Informação podem perder vantagem competitiva e provavelmente ser excluída do mercado, pois é preciso que ela acompanhe as tendências tecnológicas. Para a autora, o computador deixou de ser uma ferramenta cara e exclusiva dos grandes centros de pesquisas e passou a ser presença constante no cotidiano das empresas. Com isso, estão surgindo novas tecnologias diariamente para que a informação não seja restrita somente a grandes organizações.

Nota-se que a Informação é uma ferramenta que as organizações podem adotar de forma estratégica e que a mesma cada vez mais tende a democratização igualando as possibilidades de seus usuários. Diante desse contexto, Fidelis e Cândido (2006) afirmam que a informação não está limitada somente a dados coletados, pois, na realidade, informações são dados recolhidos, ordenados e organizados que são conferidos contextos e significados onde cada organização em seu contexto deve aplicá-la.

No mesmo sentido, Vaitsman (2001) enfatiza que a informação, compreendida como conhecimento essencial ao ser humano, é antiga, pois, pode-se considerar que a ocorrência de erros e falhas cometidas por causa da falta de informações e, esta ausência, por sua vez, ocasiona insegurança nas ações realizadas pelo homem.

Vaitsman (2001) também afirma que a Informação representa um fenômeno e está associada ao passado. Devido a isso, é essencial o uso de metodologias e processos para o levantamento da informação que é precisa para o agente decisório das organizações.

Para o autor, a Informação é importante para as organizações por contribuir, de forma significativa, para que ela alcance as metas e objetivos centralizados pela utilização eficiente dos recursos disponíveis, os quais são inseridos materiais, pessoas, equipamentos, verbas, tecnologia, dentre outros. Desta forma, a Informação é importante para a empresa por proporcionar um processo dinâmico que possibilita ao gestor, o posicionamento adequado diante de qualquer situação na realização do seu papel, dos seus objetivos e metas.

A importância da Informação para as organizações, segundo Laurindo *et al.* (2001), está centrada no estabelecimento de um modelo que permita o relacionamento entre empresa e TI, bem como sua organização. Além disso, esta importância também está centrada na relação existente entre Informação e o negócio da empresa, conforme a abordagem das práticas de crescimento organizacional.

Segundo os autores, essas práticas devem ser baseadas na evolução da informática e, desta forma, permite a visualização da evolução de processos de crescimento da empresa com a Informação como ferramenta estratégica. É possível delimitar, dentre as bases para a eficácia da Informação, o planejamento e controle da TI, o planejamento das informações e dados em termos de recursos estratégicos.

Essa importância também deve ser considerada no que se refere ao valor da Informação para a empresa. A Informação apresenta valor, mesmo que de forma diferenciada para cada tipo de organização, ela é importante para tomadas de decisões. Nesse sentido, Moresi (2000) salienta que esse valor pode ser definido por meio de parâmetros apropriados para quantificá-lo. Uma dessas formas é feita através dos juízos de valor, de acordo com a perspectiva e o tempo.

Cronin (1990) explica que o valor da informação pode ser caracterizado pelo valor de uso, de troca, de restrição e de propriedade. Quanto ao valor de uso, este se fundamenta no uso final que se fará com a informação. O valor de troca é aquele em que a empresa está preparada para pagar e poderá ter variação de acordo com a oferta e demanda o que é chamado de valor de mercado. O valor de restrição, segundo o autor, é aquele que aparece no caso de haver informação sigilosa e secreta ou que seja de interesse comercial. Neste caso, é quando o uso da informação fica limitado a somente determinadas pessoas e, por fim, o valor de propriedade é explicado por Cronin (1990) como sendo aquele que reflete o custo que vale um bem.

Diante desse contexto, Moresi (2000) afirma que a importância da Informação nas empresas é aceita em todo o mundo, representando, senão, a ferramenta mais essencial, pelo menos no que se refere à gestão e sucesso esperado. Além disso, o autor observa que ela é considerada e usada nas mais diversas organizações, dos diferentes segmentos como fator principal de estrutura e de gestão. Assim, Moresi (2000) enfatiza que, para uma gestão eficaz é preciso se conhecer os valores da informação, do sistema de informação e a vantagem competitiva que se pode alcançar.

Reconhecendo a importância da Informação para as organizações, é preciso que sejam feitos alguns esforços para que sejam priorizadas a busca e a manutenção da informação, e esta é feita por meio de um planejamento estratégico eficaz que seja capaz de organizar e otimizar o processo de Informação.

2.3 – O Planejamento estratégico: essencial para o tratamento e otimização da Informação

Fidelis e Cândido (2006) salientam que a informação é essencial para a organização e representa estratégia competitiva na atualidade. Para os autores, o termo estratégia significa estabelecer plano de ação e objetivos para serem atingidos em determinado espaço de tempo.

Segundo os autores, a estratégia busca atender as escolhas empresarias e dar a estas, ênfases. Esta mesma estratégia pode ser determinada como modelo competitivo, pois as informações levantadas podem servir de respostas aos questionamentos acerca da forma como a empresa irá operar a informação. De acordo com Fidelis e Cândido (2006), é por meio da estratégia competitiva que as atividades organizacionais são definidas, bem como a maneira como são operacionalizadas, conseguindo a diferenciação dos serviços e produtos em relação aos oferecidos pela concorrência.

Oliveira (2001) diz que a estratégia empresarial deve ser bem planejada e define:

A ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (OLIVEIRA, 2003, p. 30).

De acordo com Mintzberg e Ahlstrand (2000), a origem do planejamento estratégico pode ser identificada desde as mais antigas civilizações em que os reis tiveram a necessidade de decidir antecipadamente o que fazer, o porquê de fazer, como fazer e o quando fazer, para alcance do sucesso e avanço de seus recursos no longo prazo.

Ainda Mintzberg e Ahlstrand (2000) ressaltam que, apesar de passados todos esses anos, foi apenas nos anos 1950 que surge o Planejamento Estratégico com a finalidade de tratar do problema econômico entre oferta e demanda.

Na década de 1970, como dizem os autores, o planejamento estratégico surgiu caracterizado por fórmulas simplistas de difícil utilização e, nos anos 1980, sofreu um declínio, sendo deixado para segundo plano.

Porter (2002) explica que nos anos 1990 se estabeleceu o planejamento estratégico com um caos conceitual e argumenta que muitas empresas perderam seus posicionamentos encantadas com novos modelos gerenciais, os quais acabaram falhando um após o outro.

Kaplan e Norton (2004), afirmam que o planejamento estratégico está em fase de renovação e reinvenção e argumentam que as empresas voltam a usar a ferramenta como forma de sustentabilidade, recuperando sua relevância perante as organizações.

Para os autores citados, cada modelo de planejamento estratégico possui características distintas, porém, com o único propósito, que é o sucesso do negócio. Cada característica move-se na direção da definição das Diretrizes Estratégicas, que determinam como a empresa deverá atuar no ambiente.

A análise estratégica do ambiente interno, que compreende um levantamento das informações sobre a organização, buscando identificar suas potencialidades e fraquezas.

A análise estratégica do ambiente externo, que compreende a análise do macro ambiente, da indústria, da concorrência, do mercado, e previsões futuras.

A formulação dos objetivos e metas que a empresa pretende alcançar, escolhas e definição das estratégias, visando a estabelecer uma posição futura para atender os objetivos estabelecidos.

É importante ressaltar que cada organização utilizará dos recursos que mais forem viáveis para si, pois, como salienta Kaplan e Norton (2004):

Não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma maneira, o que leva a concluir que o modelo a ser escolhido deve seguir a linha de cultura, aprendizado e conhecimento da organização (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 5).

De acordo com Oliveira (1998), o planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente em que está.

Para Huertas (1996), planejar é o ato de pensar antes de agir, sistematicamente e com método. É explicar cada uma das possibilidades analisando as respectivas vantagens e desvantagens, ou seja, propor-se objetivos. Planejar é ainda fazer uma projeção para o futuro uma vez que as ações de hoje terão sido eficazes, ou ineficazes. De acordo com o autor, o planejamento é a ferramenta para pensar e criar o futuro tornando-se uma ferramenta vital.

Segundo Oliveira (1998), planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente e que se deve considerar a empresa como um todo e não somente por partes.

O planejamento estratégico significa a construção de um novo marco de referência sobre as formas de pensar o gerenciamento estratégico e superar as consequências de uma crise ou na busca de melhorias. Nesse sentido, o autor explica:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência (OLIVEIRA, 1998, p. 33).

Segundo Huertas (1996), o planejamento não se propõe a adivinhar ou predizer o futuro uma vez que se age com convicção e eficácia já se cria algo do futuro. Além disso, é possível fazer melhores previsões acerca das possibilidades.

Um planejamento adequado permite o mapeamento durante a implementação de diversos setores de uma organização, sejam políticas, programas e ações. Cria-se a possibilidade de ver a situação inicial que deve ser alterada, contrastando-a com a situação presente ou com a final.

A ausência do planejamento estratégico acaba por tornar impossível reconstruir todo o processo de intervenção, em suas diversas dimensões, nos contextos particulares em que seus segmentos ocorreram. Então, em outras palavras, o autor afirma que sem o planejamento estratégico, não é possível reconstituir os caminhos e as circunstâncias que levaram ao erro ou ao acerto, prescrevendo sugestões corretivas. Torna-se, portanto, extremamente difícil, senão temeroso, estabelecer relações causais entre as ações desenvolvidas e os resultados alcançados.

Um dos aspectos básicos do processo de planejamento estratégico é o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, os quais devem ser considerados simples pontos na curva de tendência de aperfeiçoamento que deve existir no processo decisório. Neste contexto, devem existir metas mínimas para atender às atuais necessidades estabelecidas pelos clientes, mas não esquecendo os desafios, que procuram aproximar o atendimento atual de uma situação considerada ideal e otimizada pelo cliente.

Conforme afirma Oliveira (1998), o planejamento estratégico é normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução.

Além disso, o autor lembra que devem ser levadas em consideração as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. É importante ressaltar que o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais que são o delineamento, elaboração e implementação.

O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico, portanto, o básico deste momento é saber escolher bem a estrutura metodológica do processo de planejamento estratégico bem como os profissionais irão executar.

A elaboração influi na identificação das oportunidades e ameaças no ambiente, de forma a considerar a explicitação dos alvos ou situações a serem alcançadas pelo choque de gestão, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias à concretização do processo.

A implementação envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivo, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo.

Pelo que se nota, o planejamento estratégico, segundo Oliveira (1998), faz a diferença quando na decisão da criação de um tipo de gestão, mesmo que seja governamental, que é o foco desta pesquisa.

Ainda, Oliveira (1998) diz que o planejamento estratégico não deve ser feito isoladamente e sim como um todo, pois, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, considerando que não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico.

Contudo, para que haja eficácia no planejamento estratégico e todos tenham conhecimento das mudanças ocorridas na gestão, é necessário também que a organização tenha uma comunicação eficaz de modo a garantir que os profissionais envolvidos, principalmente ao se tratar da compreensão do Choque de Gestão por parte dos servidores estaduais frente aos movimentos da reforma administrativa, devendo promover melhorias estratégicas para o uso e disseminação de informação e suas tecnologias.

2.4 - O uso da Informação como diferencial estratégico competitivo nas organizações

Segundo Pires e Carpinetti (2000), a competitividade faz parte do cotidiano da sociedade atual, principalmente entre as empresas. No caso das empresas, por estarem inseridas nesse meio, é preciso que elas tenham estratégias que as diferenciem das demais, pois, trata-se de um fator essencial ao desenvolvimento de produtos e prestação de serviços.

Para os autores, a diferenciação tem o objetivo de manter competitividade e elaboração de estratégias organizacionais. Além disso, uma condição fundamental para o desenvolvimento de qualquer estratégia competitiva é exatamente a diferenciação que elas apresentam, ainda que ela não esteja focalizada necessariamente na diferenciação.

Acerca da competitividade, Schuelter e Coelho (2010) afirmam que diversos fatores podem afetar os resultados dos trabalhos realizados nos processos organizacionais, dentre eles, pode-se destacar a Informação. Este tem sido fator essencial na organização e que atualmente representa grande diferença na busca pela vantagem competitiva pelas empresas, independentemente da atividade.

De acordo com Brito e Vasconcelos (2004), a vantagem competitiva se orienta pela procura da lucratividade crescente e por isso usam a vantagem de perceber tendências de mercado à frente dos concorrentes. Também se pode considerar vantagem competitiva os fatores ligados à inovação dos produtos, aos processos de produção, ou seja, a cadeia de valor da empresa.

Santos e Popadiuk (2010) dizem que a Informação tem sido uma das principais fontes de competitividade nas organizações e é a estratégia que sugere a busca pelo diferencial competitivo por meio da atitude organizacional e pela administração eficaz das atividades executadas, com o objetivo de atingir tal diferencial.

Nesse sentido, Lourenço, Villela e Freitas (2010) salientam que a maior vantagem que uma empresa pode possuir é a Informação, pois este é um recurso supremo, possibilitando a capacidade de gerar tantos outros novos conhecimentos e de somá-los ao processo produtivo, constituindo, assim, vantagem competitiva.

Sobre a vantagem competitiva por meio da Informação, associada ao ambiente de negócios, Pires e Carpinetti (2000) dizem que este exige esforços na procura pela qualidade dos serviços e produtos oferecidos, o que representa detalhe fundamental para uma organização que busca a caracterização do que oferece, como únicos. Nesse contexto, os autores explicam que a informação consta como vantagem competitiva neste cenário, afirmando as ações essenciais para desenvolver e manter a diferenciação.

Fidelis e Cândido (2006) enfatizam que o uso da Informação como diferencial estratégico competitivo nas organizações requer um conhecimento para recolher, trabalhar, interpretar e gerir esta ferramenta. O desenvolvimento e o controle total de tais habilidades serão necessários para as empresas alcançarem melhor posição no mercado referente aos concorrentes. Também é fundamental um engajamento na busca permanente pela inovação.

Caso a empresa não utiliza a Informação como estratégica competitiva, os autores afirmam que ela será facilmente derrotada pela concorrência. É relevante comentar que os investimentos elevados em tecnologia da informação não significam que o

sucesso será garantido, pois é preciso alta capacidade frente aos concorrentes, não apenas investimento. Somente será obtida a vantagem competitiva a empresa que souber conciliar Informação com o seu uso inteligente.

Devido a esse contexto que Fidelis e Cândido (2006) dizem que é preciso que haja planejamento estratégico adequado para uma gestão eficaz. No mesmo sentido, Davenport (1998) ressalta:

O gerenciamento da informação é um conjunto estruturado de ações que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento (DAVENPORT, 1998, p. 173).

Essa abordagem feita pelo autor demonstra que a gestão da informação promove caminhos inovadores para alterações organizacionais e o destaque no mercado competitivo.

De acordo com Fidelis e Cândido (2006), o desenvolvimento de um método de processo para a gestão da informação dependerá da vontade e problemas de cada empresa. O uso de um método genérico do processo para a gestão da informação poderá tornar mais eficaz a utilização da Informação como estratégia competitiva, começando pela identificação das exigências de informação. Tal método deve combinar com as necessidades de informação dos clientes internos e externos.

A Informação bem gerida tem como propósito conhecer as exigências dos clientes conquistando a confiança dos mesmos e dos concorrentes, mantendo-se à frente no mercado.

Diante do exposto, Fidelis e Cândido (2006) asseveram que a informação é, portanto, uma ferramenta estratégica essencial nas organizações e ao processo de tomada de decisão.

O uso adequado e eficiente da Informação, segundo os autores, proporciona a sustentabilidade da empresa como forte diferencial organizacional, pois ela possibilita o conhecimento da estrutura da organização, do negócio e do ambiente o qual o tomador de decisão está inserido. É importante salientar que uma gestão da informação eficaz será constituída também como facilitadora à obtenção, distribuição e utilização da Informação.

3 - METODOLOGIA

O presente estudo tem como objetivo demonstrar que a informação pode ser uma estratégia diferenciada para as empresas que almejam a competitividade. Assim, buscou-se como método de pesquisa para a fundamentação dessa afirmativa, a revisão de literatura.

A escolha por esse método se deve pelo fato de não ter sido possível um estudo de caso, ou um caso concreto, devido ao pouco espaço de tempo e pela indisponibilidade do acadêmico. Contudo, a revisão de literatura, por se tratar de um estudo de material já elaborado, permitiu o a investigação dos diferentes olhares sobre o tema.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, foram utilizadas técnicas de coleta de informações e extração do conteúdo desejado como a leitura do material bibliográfico e visitas a fontes gerais de informação que referendassem ao uso da informação como diferencial estratégico competitivo para as organizações.

Nesta pesquisa, analisou-se o uso da informação como diferencial estratégico competitivo para as organizações e, para se desenvolver a pesquisa, foram seguidos os seguintes passos:

- Busca e análise pelo material bibliográfico: pesquisas em bibliotecas, sites confiáveis e livros que abordem o tema proposto para ser analisado.
- Leitura do material para a seleção do que será usado na pesquisa: após a seleção e coleta de todo o material bibliográfico foi feita a leitura sistêmica por parte do acadêmico para verificar quais seriam usados no desenvolvimento da pesquisa.
- Conhecimento do conteúdo do material: após a seleção e leitura do material, foi verificado o conteúdo que mais atenderia as necessidades do acadêmico para desenvolver a pesquisa.
- Análise do material recolhido: após coleta, seleção e conhecimento do conteúdo, foi realizada a última análise para que fossem aproveitados todos os itens recolhidos.
- Desenvolvimento da pesquisa: com o material selecionado em mãos, iniciou-se o esboço da pesquisa em forma de rascunho que posteriormente, foi se tornando a monografia que se apresenta.

Os resultados alcançados foram apresentados em forma de texto dissertativo demonstrando e apontados os resultados desta pesquisa.

4 - DISCUSSÃO

Por meio da presente revisão de literatura, pode-se constatar que a Informação tem se tornado cada vez mais essencial para a sobrevivência das organizações e para que elas se mantenham munidas de vantagens competitivas. Essa realidade mostra que a organização está suscetível as mudanças surgidas com a evolução tecnológica e que nesse contexto deve se tornar cada vez mais flexível e aberta as essas mudanças.

Foi verificado que, para Laurindo *et al.* (2001), essa evolução tecnológica passou a ser vista como uma ferramenta estratégica para as organizações, pois, atualmente, não se fala em negócio sem a adoção de um Sistema de Informação que atenda às necessidades da empresa e dos clientes internos e externos, criando assim, vantagem competitiva. Os sistemas cada vez mais complexos no trato das informações possibilitam o cruzamento de dados instaurando referencias aos mesmos e devolvendo aos usuários informações mais elaboradas, completas e contextualizadas.

Da mesma forma, verificou-se que para Fidelis e Cândido (2006) a Informação é fundamental recurso de valor para a gestão, ação e desempenho das empresas. A partir da Informação como ativo fundamental na tomada de decisão, a gestão curva-se à sua utilização como base para a formação de competências nas organizações. Nesse contexto a informação se revela também como condutora na formação do conhecimento que ao ser experienciado revela as habilidades e conduz às atitudes.

Diante da posição de alguns autores sobre a importância da Informação para as organizações na atualidade, notou-se que para Sêmola (2003), o valor da Informação está baseado, dentre outros fatores, na facilidade de introduzi-la nos processos de negócio. É fato que a Informação é a base de qualquer organização e que sua introdução no negócio é natural a partir do momento que o processo de obtê-la, trata-la e utilizá-la seja encarado como um exercício cíclico e de retroalimentação na busca por resultados.

Como foi demonstrado na literatura, Vizim (2003) afirmou que as organizações que investem pouco ou nada na Informação podem perder espaço no mercado e permanecer atrás da concorrência. No mesmo sentido, autores como Fidelis e Cândido (2006) e Vaitsman (2001), asseguraram que é preciso que haja investimento na informação, pois ela envolve dados, ordenação e organização das informações e deve ser considerada como conhecimento necessário ao ser humano. Nesse contexto o uso da Informação pelas organizações tornar-se-á amplificada pela globalização e seus desdobramentos exigindo cada vez mais flexibilidade, organização e planejamento por parte dessas organizações que buscam na Informação um diferencial competitivo e de adequação ao mercado.

Laurindo *et al.* (2001) e Moresi (2000) também explicaram em seus estudos sobre a importância da Informação para as organizações afirmando que ela está baseada na determinação de um método que associe empresa e TI, calcadas na evolução da informática. Além disso, ficou constatado que tal importância também precisa ser vista pelo valor que a Informação representa para a empresa. Considera-se então que os dados, ainda não contextualizados, sempre estiveram à disposição de seus usuários e que, no entanto, tal contextualização só foi possível quando a TI associada a organização sofreram a implementação da evolução da informática tornando-a mais completa e tecnicamente evoluída para a possibilidade de sua utilização na tomada de decisão.

Acerca desse valor, foi visto que para Cronin (1990) este se caracteriza pelo valor de uso, troca, restrição e propriedade e, por isso, elaborar um planejamento estratégico é fundamental para a eficácia da informação na organização. O Planejamento Estratégico garante nesse sentido a total aplicação dos recursos informacionais em prol da organização conferindo a mesma os subsídios necessários a sua plena utilização e segurança.

Nesse contexto, os autores Fidelis e Cândido (2006), além de afirmarem que a Informação é importante para a empresa, também asseveram sobre a vantagem estratégica competitiva que ela representa para alcançar os objetivos traçados e, por isso, deve haver um planejamento estratégico adequado e eficiente que atenda aos objetivos de cada organização.

O planejamento estratégico foi explicado por Oliveira (1998) e Huertas (1996) como um processo de gestão para o estabelecimento de decisões, fazendo uma projeção das ações para o futuro que permite o delineamento de um agir eficiente.

Foi verificado na literatura que para autores como Pires e Carpinetti (2000), Schuelter e Coelho (2010), Brito e Vasconcelos (2004) e Santos e Popadiuk (2010), a competitividade é uma realidade a qual as organizações vivem e que propõe lucratividade crescente e por isso, devem propor estratégias diferenciadas que mantenham no mercado. Da mesma forma, os autores asseguraram que a competitividade possui muitos fatores que podem interferir nos resultados dos processos organizacionais e afetar a Informação e esta por sua vez se traduz em uma das principais fontes de competitividade e diferencial nas organizações.

O uso da Informação como estratégia competitiva para as organizações é vista por Fidelis e Cândido (2006) como a ferramenta que desenvolve o conhecimento que coleta, trabalha, interpreta e gerencia a Informação, elementos essenciais para o alcance de uma posição mais favorável no mercado e frente a concorrência.

Nota-se que, devido a essas importâncias que a Informação possui, ela deve ser utilizada, porém, com devido planejamento para que possa atender às reais necessidades de cada ambiente, interno ou externo, da organização.

Pode-se afirmar, portanto, que a Informação é uma ferramenta com grande valor estratégico e que é fundamental para as organizações que desejam obter uma vantagem competitiva frente ao mercado em que atua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa propôs realizar uma revisão de literatura acerca do uso da informação como um diferencial estratégico para as organizações. Tal evidencia foi comprovada uma vez que, em uma organização cuja gestão planeja e utiliza processos e recursos informacionais essenciais para o seu desenvolvimento, acompanhamento e crescimento, essa organização tem mais chances de manter-se no mercado e de alcançar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Foi constatado nesse estudo que é preciso que as empresas estejam preparadas para o uso correto da Informação e que por meio de ações estrategicamente planejadas a informação pode ser utilizada como a indutora de mudanças internas e externas ligadas ao contexto em que se insere a organização conferindo à mesma o equilíbrio necessário ao desenvolvimento de suas atividades.

Além disso, constatou-se que a tendência é de inovação tecnológica constante e, assim sendo, as empresas devem buscar possibilidades de se manterem atualizadas e atualizarem a TI para a obtenção, tratamento e utilização da Informação de forma efetiva.

Se a empresa tiver um planejamento eficaz para o uso da Informação, com um setor de TI atualizado, tecnologia de ponta e profissionais capacitados, poderá se tornar uma ferramenta no auxílio às questões que envolvam a vantagem competitiva, podendo se manter à frente da concorrência.

Diante do exposto, pode-se dizer que o objetivo deste estudo foi alcançado, uma vez que foi demonstrado que o uso da Informação como estratégia competitiva para as organizações pode ser uma ferramenta efetiva a ser adotada, pois tem como objetivo principal a valorização de cada setor da organização dentro de uma visão amplamente sistêmica.

Entretanto, o trabalho tem limitações relativas ao levantamento de dados para a formação de nexos causais mais contundentes sobre quais os fatores levam as empresas a investirem ou não na Gestão da Informação. Seria importante também, como estudos futuros, verificar as formas que as empresas podem adotar para a otimização do processo de gestão de Informação já existente. Notasse que nas organizações, a atualização da TI e o treinamento contínuo dos seus colaboradores, gestores e tomadores de decisões é uma alternativa adotada pela empresa como estratégia para se manter no mercado e com vantagem constante frente aos seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2004

CRONIN, Blaise. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. **Revista da Estla de Biblioteconomia da UFMG**, v. 19, n. 2, p. 195-220, set. 1990.

DAFT, R.L.; LENGEL, R.H. **Riqueza da informação**: uma nova abordagem para o comportamento da organização. s/c. Behavior, 1984.

DAVENPORT, T. H. Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira; CÂNDIDO, Cristiane Missias. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v.11 n.3, p. 424-432, set./dez. 2006

HUERTA, Franco. Entrevista com Carlos Matus: **O método PES**. São Paulo: Fundap, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LAURINDO, Fernando José Barbin; *et al.* O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, v.8, n.2, p.160-179, ago. 2001.

LOURENÇO, Silvia Cecília Campos; VILLELA, Lamounier Erthal; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito. A percepção de trabalhadores terceirizados sobre as práticas de gestão de pessoas nas empresas *offshore* da rede Petro Bacia de Campos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 8, n. 1, p. 45-56, jan/jun, 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ci. Inf., Brasília**, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 12 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Marlene de. **Ciência da Informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

PESSOA, Cláudio Roberto Magalhães. **Introdução à Segurança das Informações**. Belo Horizonte: Fumec, 2006.

PIRES, S. R. I.; CARPINETE, L. C. **Fábrica do futuro**. [s.l.]: Banas, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia e a Internet**. In: Planejamento Estratégico. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SANTOS, André Eduardo Miranda dos; POPADIUK, Silvio. A gestão do conhecimento e a capacidade de competição. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 8, n. 1, p. 21-32, jan/jun, 2010.

SCHUELTER, Giovana; COELHO, Christianne Coelho de Souza Reinisch. **Gestão do conhecimento nos sistemas de educação a distância: técnicas e ferramentas para melhorar o processo de produção**. Florianópolis: UFSC, 2010.

SÊMOLA, M. **Gestão da Segurança da Informação: uma visão executiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VAITSMAN, H. S. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

VIZIM, Shirley Silva e Marli. **Políticas Públicas: educação, tecnologias e pessoas com deficiências**. São Paulo: Mercado das Letras, 2003.