

Pollyanna Kalinka Gomes Rocha Vila Nova

**RECURSOS INFORMACIONAIS COMO SUBSÍDIOS PARA
DECISÕES ETRATÉGICAS:**

**UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE
DISTRIBUIÇÃO ATACADISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para à obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento.

Orientação: Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif Borges

Belo Horizonte

Escola de Ciência da Informação

Universidade Federal de Minas Gerais

2005

DEDICATÓRIA

Aos homens da minha vida...

Meu avô Orides Martins Gomes, pelo exemplo de vida, pela sede de conhecer a magia das palavras ao iniciar sua alfabetização após os sessenta anos de idade, em busca de novos horizontes e experiências.

Meu pai, Sebastião Martins Gomes pelo otimismo incontestável, força sempre presente na conquista dos meus sonhos, a energia propulsora do meu caminhar.

Meu esposo, Guilherme Chamony Silveira Vila Nova, pelo ser humano, homem, amigo, cúmplice, amante, pela sua existência que mudou a minha vida.

Às mulheres da minha vida...

Minha avó Maria da Silveira, pelo amor incondicional, irrestrito e imensurável.

Minha mãe Ana Cândida Gomes Rocha que me ensinou que sempre é momento para crescer, evoluir, aprimorar, viver, aprender.

Minha irmã, Clarisse Gomes Rocha que me ensinou a crescer com as diferenças e singularidades.

Minha princesa Lora, o tesouro da minha vida e companhia constante em todos os momentos desta jornada.

AGRADECIMENTOS

A Mônica Erichsen Nassif Borges por ter acreditado, por ter discordado, por ter confirmado, por ter entendido o que às vezes não se podia entender, e acima de tudo por ter me apoiado...

Aos santos “Santos Bicalho” pela chave de casa e pelo colo nos momentos mais difíceis.

Às “Rochas” que estiveram sempre no meu caminho, fortalecendo os meus passos, minha avó Maria, minhas tias Enedina e Enelita, o mais profundo carinho.

Aos colegas do mestrado me permitiram compartilhar sonhos, conhecimentos, experiências, anseios e vitórias. Saudades sempre.

Aos professores e colaboradores da Escola de Ciência da Informação que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

A Heloísa Albuquerque pela companhia, pelas lágrimas, pelos sorrisos, pelo exemplo, pelo ser humano. Sua presença tornou este momento possível.

A Eliane Assis Neves por sanar minhas dúvidas preenchendo as lacunas deixadas ao longo do caminho.

A Terezinha Vila Nova pelas velas sempre acesas.

Ao José, João e João Batista, que tornaram este trabalho possível.

Aos familiares e amigos que compreenderam com paciência a ausência e a ansiedade que permearam este trabalho e mantiveram-se presentes mesmo distantes, torcendo pela realização deste projeto.

O meu muito obrigada.

RESUMO

Neste estudo de caso, em uma empresa do ramo distribuidor atacadista utilizou-se de instrumentos investigativos com objetivo principal de verificar como os recursos de informação podem fornecer subsídios sólidos para processos decisórios estratégicos, de maneira manter a competitividade desta empresa em seu mercado de atuação. Foram então identificadas as principais decisões estratégicas tomadas pelos gestores dessa empresa, sendo estas delimitadas em três grandes áreas sendo: decisões voltadas à elaboração da política comercial da empresa, em seguida decisões voltadas à elaboração da política de custos interna e finalmente decisões voltadas à diversificação de investimentos. Um levantamento possibilitou a enumeração dos recursos informacionais utilizados pelos colaboradores que nesta atuam e, estabelecendo enfim uma análise acerca da utilização destes recursos como subsídios informacionais para a tomada de decisões estratégicas pela alta gestão da empresa.

ABSTRACT

In this study, in a company of the distribution wholesale field, was used exploratory instruments with the main purpose of verify how the information resources can provide solid aid to strategic decisive process, in a way to keep the company's competitive in the action market. The managers of this company identified the main strategic decisions, divided in three big areas as: decisions about the company's business politics, followed by decisions about elaboration of the internal costs politics and finally decisions about diversity of investments. A survey allowed the enumeration of informational resources used by the collaborators that work in this area and, establishing then an analysis about the usage of the resources as informational aid for the strategic decisions by the "big managers" – directors of the company.

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. Referencial Teórico	12
2.1 Recursos informacionais e estratégia competitiva	12
2.2 Organização e processo decisório	17
2.2.1 Processo decisório estratégico	18
2.2.2 Processo decisório e racionalidade limitada	22
3. Metodologia	28
3.1 O Mercado atacadista e de distribuição de produtos de perfumaria, higiene pessoal e cosméticos	30
3.2 Apresentação do objeto de estudo	33
4. Recursos informacionais identificados na empresa	36
4.1 Recursos informacionais formais	36
4.1.1 Palm tops	36
4.1.2 Software de gerenciamento administrativo	38
4.1.3 Software de segurança logística	40
4.1.4 Arquivos contábeis	42
4.1.5 Intranet	43
4.1.6 Telefone	44
4.1.7 Fax	45
4.1.8 Internet	46
4.1.9 Reuniões	47
4.1.10 Consultorias	48

4.1.11 Cursos de qualificação, palestras, feiras e eventos similares	49
4.1.12 Visitas técnicas	50
4.1.13 Leituras	51
4.1.14 Corretores	53
4.2 Recursos informacionais informais	53
5. Decisões estratégicas	56
5.1 Decisões estratégicas voltadas para a competitividade da empresa em seu mercado de atuação	56
5.2 Decisões estratégicas voltadas para novos investimentos	65
6. Conclusão	71
Referências	74
Anexos	78

1. INTRODUÇÃO

As práticas de gestão organizacional estão hoje cada vez mais competitivas. Economia e mercado globalizado exigem maior agilidade nas propostas de implementação de mudanças e, conseqüentemente, maior agilidade no planejamento que antecede a essas mudanças nas organizações (LASTRES e ALBAGLI,1999).

A agilidade torna-se então o maior desafio para as empresas atuais. Como planejar mudanças e tomar decisões estratégicas, uma vez que a realidade mercadológica sofre alterações substanciais a todo o momento e as informações percorrem o mundo quase que em tempo real? Como acompanhar essas mutações do mercado e conduzir os passos da organização de forma a caminhar lado a lado com o mercado e sempre à frente da concorrência?

Segundo McGee e Prusak (1994), a ferramenta essencial utilizada hoje pelas organizações para estruturar fisicamente esta coleta constante de informações são as tecnologias da informação. Tem-se no advento tecnológico a viabilidade de coletar os mais diversos dados oriundos das mais diversas áreas, sejam elas sociais, políticas ou econômicas. É possível não somente coletar dados diversos, como tratá-los seguindo diferentes percursos, de forma a retratar a realidade e os fatores geradores dessa realidade.

Nesse contexto, a tecnologia da informação vem então cumprir seu papel de viabilizar o acesso aos dados e a possibilidade de tratamento desses dados, gerando um acúmulo de informações de diferentes ordens de importância e relevância. Bancos de dados armazenam um montante informacional capaz de propiciar bases sólidas para o gerenciamento das organizações, análises de

tendências econômicas e perspectivas futuras de novos empreendimentos e possibilidades de investimentos de curto prazo.

Graeml (2000) ressalta a importância da tecnologia da informação como ferramenta de melhoria dos processos produtivos das organizações, contribuindo para que os mesmos atinjam a eficiência e a eficácia no fluxo de trabalho. Aponta ainda alguns aspectos importantes para a condução dos processos administrativos aos quais a tecnologia da informação tem agregado valor imensurável, aprimorando o relacionamento entre a empresa, seus clientes e fornecedores, a empresa com ela mesma, seja internamente ou com suas filiais e ou escritórios corporativos, e auxiliando ainda as ações de marketing, fortalecendo a competitividade dos negócios, a possibilidade de construção de diferenciais no mercado concorrente e o aprimoramento dos produtos e/ ou serviços oferecidos pela organização.

A tecnologia pode igualar a velocidade e o processo de obtenção da informação, mas não a adapta e não a filtra, de forma a torná-la relevante para cada cultura informacional específica. A construção do conhecimento de uma organização dependerá da forma como essa organização interpreta e dá sentido às informações. Assim sendo, para que se possa compreender como os recursos informacionais podem subsidiar o processo de tomada de decisão em uma dada empresa, é preciso contextualizar esses recursos e tratá-los localmente devido a diferenças culturais e sociais entre diferentes empresas, bem como seus objetivos, metas, posicionamentos estratégicos e mercados de atuação.

O fácil acesso a informações em grande quantidade e intensa rapidez, ressalta a necessidade de se identificar o valor da informação para a realidade de cada empresa. A real importância do conteúdo informacional deve estar diretamente relacionada à estratégia organizacional, para que não ocorram desvios entre os processos decisórios organizacionais subsidiados por esse conteúdo informacional e os objetivos da própria organização.

Em muitas situações, o conteúdo informacional apresenta-se sob a forma de dados não encadeados de forma lógica e coerente, de maneira a gerar informações pertinentes e fomentar, assim, a elaboração de um conhecimento profundo sobre o real posicionamento competitivo da empresa em seu mercado.

Não há um modelo que garanta que o conteúdo possuído pelos gestores possa transformar dados em informações consistentes e relevantes, mesmo que os gestores já possuam essas informações elaboradas, também não existem fórmulas que garantam o uso das mesmas de forma a fundamentar o processo decisório pertinente ao cotidiano de todo gestor. A não existência de um padrão de análise de como os recursos informacionais podem subsidiar decisões estratégicas é a maior justificativa desta proposta.

Diante disso, propõe-se um questionamento importante acerca da utilização da informação na gestão de uma organização. Como os recursos de informação podem fornecer subsídios que fundamentem o processo decisório dos gestores de uma empresa? Mais precisamente, como isso é possível em se tratando de empresa atacadista e distribuidora de cosméticos, atuante em um mercado extremamente competitivo, em um ambiente dinâmico e mutável?

Além de atuar no estado de Minas Gerais onde se encontra situada, a empresa de médio porte, que é objeto deste estudo, desenvolve suas atividades nos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e Bahia, envolvendo uma força de vendas composta de cento e vinte representantes comerciais, e incluindo, um mix de produtos de higiene pessoal e cosméticos com cerca de mil itens, desenvolvendo o trabalho de distribuição de oitenta indústrias fornecedoras destes produtos.

A proposta de investigação deste trabalho tratou de analisar os recursos informacionais de uma empresa do ramo de distribuição, situada no interior de Minas Gerais, com o claro objetivo principal: *Identificar quais são os recursos*

informacionais formais e informais que subsidiam o processo decisório dos gestores de uma empresa distribuidora atacadista de forma a mantê-la competitiva em seu mercado de atuação.

Em busca de uma resposta consistente a esse questionamento, este estudo teve como objetivos específicos: (1) identificar os recursos informacionais formais e informais existentes na empresa (2) identificar quais são as principais decisões estratégicas da empresa; (3) analisar como os recursos informacionais identificados subsidiam as decisões estratégicas na empresa.

No referencial teórico deste trabalho, segundo capítulo, será possível encontrar estudos desenvolvidos por numerosos autores que abordam o conceito de recurso informacional, gestão de recursos informacionais e a relação desses recursos com a estratégia competitiva e com processos decisórios estratégicos.

No terceiro capítulo, será descrita a metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo além de breve histórico sobre o mercado distribuidor atacadista de cosméticos e um relato sobre a empresa objeto de estudo desta pesquisa.

No capítulo seguinte, serão apresentados os recursos informacionais identificados na organização e finalmente, no capítulo quinto, apresentam-se as decisões estratégicas identificadas na empresa e a interface dessa realidade com as teorias apresentadas no referencial teórico.

Os instrumentos de coleta de dados apresentados como anexos, são precedidos pelas considerações finais e a conclusão deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Davenport e Prusak (1998) anunciam que a base da informação são os dados - fatos isolados e distintos entre si, acerca de determinado acontecimento. A informação somente é construída quando essa matéria prima pode ser contextualizada em uma dada realidade e passa a ter significado e relevância para o contexto. Drucker (apud Davenport e Prusak, 1998, p. 2) finaliza, adotando a idéia de que “informações são dados dotados de relevância e propósito”. McGee e Prusak (1994) reafirmam que a “informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto os dados absolutamente não têm essa missão”.

Também Le Coadic (1996) salienta que toda a informação deve comportar um elemento de sentido e que o uso dessa informação está ligado aos processos de trabalho com o conteúdo da informação de maneira a satisfazer uma necessidade informacional.

Este capítulo trata de recursos informacionais, a gestão desses recursos e sua interface com a estratégia competitiva. Em seguida, apresentam-se referências sobre processos decisórios e o modelo proposto por Mintzberg et al (1976) das etapas do processo de tomada de decisão estratégica. São feitas ainda referências quanto à racionalidade limitada e aos aspectos individuais e coletivos da decisão.

2.1 – Recursos informacionais e estratégia competitiva:

De uma maneira mais profunda e detalhada, a definição de recursos informacionais é apresentada por Horton Jr (1979) indicando, como itens que compõem estes recursos bibliotecas, centros de informação, bancos de dados computadorizados, arquivos digitalizados, arquivos oficiais, gravações, jornais, gravações sonoras, filmes correspondências, mensagens e formulários dos mais

diversos tipos. Envolve ainda produtores, fornecedores, usuários e distribuidores de informação em todas as suas formas, desde dados brutos até informações já tratadas.

Para que se possa analisar a importância dos recursos informacionais em um contexto organizacional, faz-se necessária a departamentalização da gestão destes recursos, o que é delimitado pelo conceito de Gerência de Recursos Informacionais – GRI. Cronin (1985) define GRI como, um modo de tratar de maneira integrada informações internas e externas à organização, para que possam ser utilizadas pelos decisores em processos de decisão estratégicos.

Savic (1992) ressalta que o processo de gestão de recursos informacionais baseia-se em ações de identificação, aquisição integração e utilização dos recursos informacionais com o objetivo de suprir às necessidades de informação da organização presentes e vindouras, salientando assim a necessidade de integrar processos gerenciais e ações de aquisição e uso da informação.

Vieira (1990) divide o trabalho de GRI em três ações fundamentais: (1) gestão integrada dos recursos informacionais, sob uma perspectiva estratégica; (2) gestão estratégica das tecnologias de informação e comunicação que possibilitem o acesso, o tratamento e a disseminação de informação; (3) capacidade e agregar valor aos processos produtivos através da informação, proporcionando assim vantagem competitiva à organização no mercado em que atua.

Cronin (1990, p.197) salienta que a GRI engloba “tanto a informação propriamente dita, quanto recursos associados, tais como recursos humanos, recursos financeiros e tecnologia”. Segundo esse autor a atualidade reflete uma evolução do gerenciamento da informação que antes desempenhava apenas uma função de suporte, que hoje está diretamente focada em ações estratégicas, visando à melhoria do desempenho e da produtividade organizacional.

Sendo os recursos informacionais ferramentas que permitem atender às necessidades informacionais de uma empresa, para o alcance de seus objetivos instituídos na estratégia organizacional, é preciso que se faça uma delimitação acerca do conceito de estratégia aqui utilizado. Uma ampla definição de estratégia refere-se a “determinação das metas e objetivos básicos em longo prazo de um empreendimento, e a adoção de linhas de ação e alocação de recursos necessários para o atingimento dessas metas”¹ (BOWDITCH e BUONO, 2002). Também Kotler (2000) aproxima-se desta definição geral ao conceituar estratégia, relacionando-a a “um plano de ação por parte da organização, para cada um de seus negócios a fim de atingir seus objetivos de longo prazo”.

Bowditch e Buono (2002) salientam que toda estratégia exige grande habilidade de diagnóstico do ambiente externo, para que possam ser identificados as metas e os objetivos organizacionais e a elaboração de estruturas e planos sistemáticos para que os mesmos sejam atingidos². Já para Porter (1999), “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição” ou seja “ser diferente”. Para este autor a definição de estratégia está em “escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”.

McGee e Prusak (1994, p.21) parecem então resumir as proposições desses autores ao reafirmar a necessidade de se definir uma estratégia competitiva que possa compatibilizar as capacidades organizacionais, às oportunidades oferecidas pelo mercado; em seguida, é preciso trabalhar para que a empresa desenvolva suas capacidades e habilidades no sentido de compreender e executar a estratégia proposta.

¹ A. D.Chandler, Strategy and structure: chapter in the history of de industrial enterprise (Cambridge, MA: MIT Press, 1962, p. 13, apud BOWDITCH e BUONO, 2002, p. 175.

² A discussão que se segue foi adaptada de Robbins, Organization theory, Cap. 4, apud BOWDITCH e BUONO, 2002, p. 175.

“A estratégia competitiva de uma empresa define suas atividades comerciais, a forma de operar essas atividades e, particularmente, a forma de diferenciar seus produtos serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes (...) as estratégias devem considerar os clientes da empresa e os segmentos de mercado os quais a organização almeja servir. Segundo, as estratégias devem considerar habilidades e recursos que a organização deverá reunir para fornecer produtos e serviços a esses mercados”.

Para construir então uma estratégia competitiva faz-se necessário o mapeamento das áreas de coleta das informações, se no ambiente interno da empresa ou no ambiente externo, que é definido por Robbins (2002) como um composto de forças e instituições externas à organização que podem afetar o seu desempenho.

Choo (1998) complementa a definição de Robbins salientando que ambiente externo da organização inclui todos os fatores que podem afetar o desempenho organizacional, interferindo inclusive em sua sobrevivência. Adota uma divisão do o ambiente externo em macro-ambiente – compreendendo aspectos sociais, econômicos, políticos e tecnológicos – e o ambiente de tarefa da organização - que compreenderia então seus clientes e concorrentes.

Segundo Choo (1998) toda mudança no ambiente externo cria sinais e mensagens de que a organização pode precisar em algum momento de sua existência; alguns desses sinais podem ser difíceis de serem detectados, outros podem ser confusos e de difícil análise; outros ainda podem ser circunstanciais e assim podem não ser indicativos de uma mudança real. Em um processo de busca de informação, a organização deverá organizar seletivamente os diversos sinais criados a partir do dinamismo ambiental, e relacioná-los com os objetivos e as ações da organização.

Choo (1998) ressalta ainda que essa organização seletiva exige um contínuo monitoramento do ambiente, viabilizando assim a aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências, e relacionamentos da organização em seu ambiente

externo, cada conhecimento que pode assessorar o gestor no planejamento do curso de ação futuro da organização.

Também Horton Jr (1979) enfatiza que os recursos de informação são um aglomerado de serviços, produtos e recursos de informação que tem como função principal orientar as atividades desenvolvidas em uma organização.

Verifica-se então que os recursos de informação são elementos base do processo decisório estratégico; estão incluídos nesses recursos conhecimento, informação e dados, que podem ser tratados, utilizando recursos humanos ou tecnológicos. Estes recursos abrangem todos os setores da empresa, como financeiro, marketing, logística, produção, e podem ser oriundos tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo da organização. O processo de tomada de decisão e as práticas de gestão estratégica estão intrinsecamente ligados à informação (VIEIRA, CAMPELLO e PAIM 1990).

Horton Jr (1979) diferencia a informação como recurso dos demais recursos informacionais - que abrangem instrumentos, serviços, investimentos financeiros e pessoas interessadas em informação - e enfatiza a que a gestão de recursos informacionais deve atender para ambos os tipos de recurso. Para Vieira, Campello e Paim (1990, p.174), “Os recursos informacionais devem ser considerados do ponto de vista do valor que representam para a organização e para a sobrevivência desta no ambiente”.

Synnot (1985 apud Cronin, 1990, p.218) ressalta que:

“... a informação é um recurso assim como o capital, a força de trabalho e os equipamentos. Como tal a informação tem valor (produtividade, apoio gerencial e valor competitivo), custa dinheiro (para coletar, armazenar, processar e disseminar), tem qualidade (oportunidade, exatidão, forma) e é controlável (pode ser computada e gerenciada). Portanto se os administradores incluírem a informação como o quarto

recurso no seu planejamento, a potencialidade da tecnologia da informação será parte integrante do processo e planejamento e a integração deste ao planejamento da informação será automática (...) a não inclusão de recursos informacionais no planejamento estratégico resultará, necessariamente, em uma pobre alocação de recursos”.

Esse conceito é corroborado por Savic (1992 p.132) que considera que:

“... a informação, como outros recursos, é adquirida por um custo, possui seu valor, seu consumo pode ser custeado ou capitalizado, técnicas de contabilidade são aplicáveis, tem um ciclo de vida e pode ser processada. Pode ainda ser expandida, compreendida, substituída, transportada, difundida e disseminada”.

Finalmente, Horton Jr (1979) ressalta que os objetivos estratégicos da GRI transcendem os aspectos de controle físico de papéis e de suporte tecnológico, considerando que a informação deva ser gerenciada como qualquer outro elemento – humano, material ou financeiro – é gerenciado nas organizações.

2.2 Organização e processo decisório:

Segundo Choo (2003), existem três áreas específicas nas quais uma informação pode exercer função estratégica nas organizações: (1) na construção de sentido, ou processo de *sense making*, no qual se busca a compreensão dos fenômenos que ocorrem tanto no micro como no macroambiente organizacional; (2) na criação do conhecimento, no qual se dá o processo de aprendizagem organizacional e, finalmente (3) no processo de tomada de decisões, no qual são feitas escolhas, com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais previamente propostos.

Sob uma perspectiva mais geral, Robins (2002) define quatro etapas distintas em um processo de tomada de decisão: (1) identificação da situação que desencadeia a escolha, podendo ser esta um problema a ser solucionado, uma oportunidade a

ser desenvolvida ou uma ameaça que a organização pode estar prestes a enfrentar; (2) em um segundo momento faz-se o diagnóstico situacional, analisando detalhadamente os fatores que compõem a situação desencadeadora da decisão; (3) em uma terceira fase é necessário identificar todas as possibilidades de escolhas a serem implementadas mediante a situação inicial proposta; (4) analisam-se comparativamente as alternativas levantadas de forma a se decidir finalmente pela melhor decisão a ser tomada.

Segundo Hampton, Summer e Webber (1978) as condições necessárias para um processo decisório idealmente racional podem ser resumidas como as práticas que se seguem: (1) o indivíduo é confrontado com inúmeras e diferentes alternativas de curso de ação; (2) cada uma dessas alternativas está ligada a um grupo de conseqüências; e (3) o indivíduo possui critérios que permitem que estes grupos de conseqüência possam ser ordenados de acordo com suas preferências acerca das alternativas, podendo assim selecionar suas conseqüências.

Mintzberg et al (1976, p.246) conceituam decisão como:

“... um compromisso específico de ação, geralmente um compromisso de recursos; processo decisório é um conjunto de ações e fatores higiênicos que tem início a partir da identificação de um estímulo para a ação e que se finaliza com o compromisso específico para a ação”.

2.2.1 Processo decisório estratégico:

Mintzberg et al (1976) pontuam que *“a estratégia é definida baseando-se em ações executadas, considerando os recursos encontrados disponíveis ou de conjuntos precedentes”*, e propõem algumas particularidades inerentes ao processo decisório em nível estratégico. Afirmam que o processo decisório estratégico caracteriza-se por situações nas quais existe muito pouco, ou nenhum, conhecimento da situação de decisão, o que acarretaria certa ausência de foco, de direção do processo; também se apresentaria com pouco conhecimento acerca

das alternativas de decisão a serem tomadas e, em decorrência, também pouco conhecimento sobre a evolução da decisão tomada, ou seja, sobre as conseqüências decorrentes da escolha.

Para melhor análise do processo decisório estratégico, Mintzberg et al (1976) dividem o processo decisório em três fases centrais que são subdivididas posteriormente em conjuntos de rotinas. (FIG. 1)

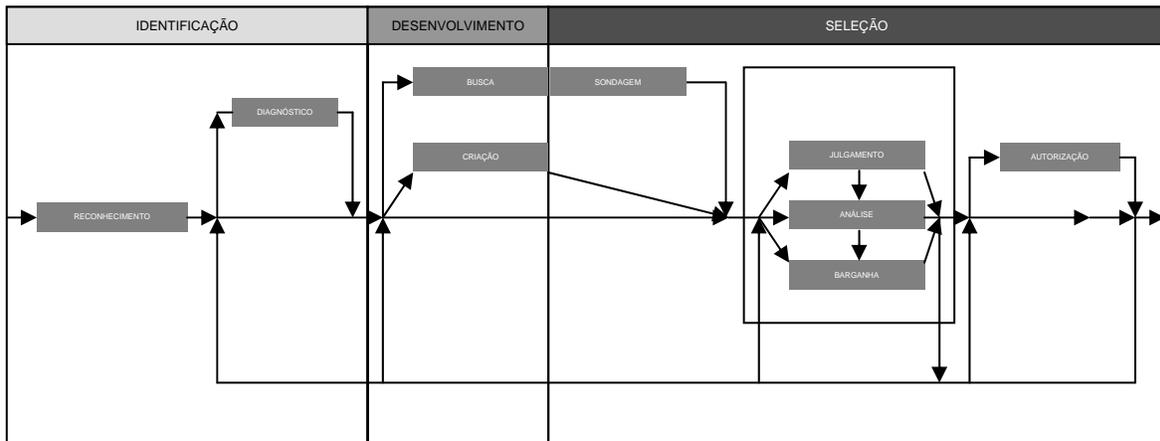


Fig. 2: Modelo Processual de Tomada de Decisão Estratégica³

Analisando então as fases do processo apresentadas pelos autores, tem-se a primeira fase do processo decisório estratégico que é a *fase de identificação*, na qual é realizado um reconhecimento da situação de decisão; os problemas a serem analisados nessa rotina podem ter origem em múltiplos estímulos, caracterizar-se por uma oportunidade, se estimulado por uma idéia; ou por uma crise, se o estímulo é inesperado, urgente e ou emergente. Nessa etapa o decisor geralmente reluta em agir diante de um problema para o qual aparentemente não enxerga solução. O mesmo acontece quando se depara com uma nova idéia; somente quando essa “idéia” passa a ser vista como um problema real, o decisor inicia o processo decisório, seguido de uma ação.

³ Fonte: MINTZBERG, H. et al. The structure of “unstructure” decision processes. *Administrative science quarterly*, v.21, n. 2, p. 246-275, June 1976.

Em seguida tem-se a rotina de *diagnóstico*, que geralmente possui maior caráter de formalidade, quando o estímulo gerador da escolha é uma oportunidade, e menos formal quando o estímulo gerador é um problema ou uma situação de crise, uma vez que nesses casos a pressão sobre o processo decisório é maior e na maioria das vezes, não há muito planejamento prévio.

A segunda etapa refere-se à *fase de desenvolvimento*, que envolve rotinas específicas de busca. A primeira dessas rotinas de busca pontuada pelos autores é a busca de memória, recorrendo a recursos humanos, lembranças das pessoas e também a recursos materiais e documentais sobre possíveis alternativas de escolha já existentes; segue-se então a busca passiva, na qual os decisores esperam pelo aparecimento de alternativas não solicitadas; a busca armadilha consiste em pesquisas geradoras de produção de alternativas como se este tipo de pesquisa pudesse abastecer ou suprir a organização de assertividade; enfim a busca ativa, que se refere à busca direta de alternativas, em uma área específica, mantendo o foco limitado a pesquisa.

Ainda nessa fase, apresentam-se as rotinas de desenvolvimento/ projetos, nas quais podem ser elaboradas soluções customizadas, de caráter mais complexo, que geralmente acarretam altos custos de desenvolvimento; ou ainda desenvolver soluções modificadas, de caráter comparativo, pois se originam de decisões já existentes, que sofreram algumas adequações para se ajustarem à solução de novos problemas, cujos custos de elaboração são um pouco menores.

A terceira fase proposta pelos autores é a *fase de seleção*, que se compõe de rotinas de crivo, rotinas de evolução da escolha, rotinas de julgamento, rotinas de negociação e de rotinas de autorização.

As rotinas de julgamento são geralmente utilizadas em face de um grande número de alternativas; existe uma preocupação maior em eliminar alternativas inviáveis do que determinar a melhor alternativa e promove-se então um desafio para as

novas alternativas geradas, reduzindo o estoque de alternativas a serem estocadas para utilização futura.

As rotinas de avaliação da escolha são muito significativas em processos decisórios em fases de diagnóstico e de desenvolvimento uma vez que, nessa etapa a rotina vem confirmar ou ratificar as soluções explicitadas durante a fase de desenvolvimento ou que estavam implícitas na fase de diagnóstico. Nesse momento do processo, estabelecem-se rotinas de julgamento nas quais o decisor faz a escolha internamente, através de procedimentos que ele mesmo não consegue explicar, apresentando assim um caráter mais pessoal, sendo o decisor influenciado por suas preferências e de certa forma um pouco intuitivo. As vantagens dessa prática são a rapidez na tomada de decisão; a conveniência da escolha, o que torna o processo menos estressante sendo uma alternativa que facilmente adapta-se a tipos de dados encontrados em processos decisórios estratégicos.

Ainda nessa etapa do processo de escolha identificam-se as rotinas de negociação ou barganha, nas quais a seleção de alternativas é feita por um grupo de decisores com objetivos conflitantes, exercitando assim cada julgamento; esta prática é freqüente em mais da metade dos processos decisórios nos quais existem algum tipo de controle externo ou a participação extensiva dentro da organização e os assuntos são contestados. Finalizando as rotinas existentes na Fase de Seleção propostas por Mintzberg et al (1976), se seguem as rotinas de autorização, geralmente necessárias, quando o decisor não tem autoridade para dirigir a ação a ser tomada, após a escolha da alternativa de solução na organização; pode ocorrer tanto ao final do processo de evolução da escolha, o que é mais freqüente, como também durante o desenvolvimento do processo decisório; nesse momento depende da aceitação da alternativa de decisão por parte dos mais altos níveis hierárquicos da organização.

Estes podem aceitar ou rejeitar a solução proposta e, caso rejeitem, tem-se então o reinício do ciclo de decisão e re-desenvolvimento do processo decisório.

2.2.2 Processo decisório e racionalidade limitada:

Choo (2003) apresenta comparativamente quatro modelos de processo decisório (Fig 1) que foram desenvolvidos por diversos autores. O primeiro deles refere-se ao processo decisório racional, proposto por Simon, March e Cyert no qual os objetivos da tomada de decisão devem ser claros e estar em conformidade suficiente para que a decisão seja orientada para eles, permitindo assim que possíveis coalizões entre os decisores sejam feitas, sem que se perca o foco da decisão. Nesse modelo as regras e os procedimentos operacionais são vistos como a memória da empresa e devem caracterizar uma certa estabilidade e definição de uma orientação para ações e decisões futuras que venham a se repetir. Sua execução acontece através de práticas de feedback de curto prazo; construção, manutenção e uso de regras simples, ou pouco elaboradas.

O segundo modelo apresentado por Choo (2003), elaborado por Mintzberg et al, (1926), é o modelo processual, o qual já foi apresentado no item anterior deste trabalho. Também esse modelo parte do pressuposto de que exista certo nível de clareza e de consenso sobre objetivos da decisão mas, devido à existência de índices de incerteza ocasionados pela diversidade de opções e de soluções alternativas, a tomada de decisão constituir-se-ia um processo decisório mais dinâmico e aberto. O foco desse modelo não está mais nos objetivos da escolha, como no modelo racional, mas sim nas fases, nas práticas e no complexo dinamismo dos comportamentos decisórios.

O terceiro modelo, apresentado por Choo (2003), é o modelo político, proposto por Allison em 1971, que se baseou nas análises da crise dos mísseis em Cuba, no ano de 1962. Allison enxerga o processo decisório como um jogo, que está submetido a regras e exige práticas constantes de negociação, desenvolvendo-se

a partir do poder de barganha de seus jogadores. Esse poder de barganha se define diretamente a partir das posições de influência que cada um dos jogadores ocupa nas regras do jogo.

O quarto modelo apresentado por Choo (2003) é o modelo anárquico proposto por Cohen, March e Olsen. Este modelo que analisa as decisões da organização que são tomadas desorganizada e desestruturadamente, como se fossem orientadas por preferências particulares complexas, tecnologias não claras e participação fluida e pouco objetiva dos decisores. (FIG. 2)

		AMBIGUIDADE/CONFLITO SOBRE OBJETIVOS	
		Baixa	Alta
INCERTEZA TÉCNICA	Baixa	<p>Modelo Racional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado para objetivos • Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho 	<p>Modelo Político</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e interesses conflitantes • Certeza sobre abordagens e resultados preferidos
	Alta	<p>Modelo Processual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado por objetivos • Múltiplas opções e soluções alternativas 	<p>Modelo Anárquico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos são ambíguos • Processo para atingir os objetivos são obscuros

Figura 2: Quatro Modelos de tomada de decisões⁴

Segundo Taylor (1985) os processos decisórios disponibilizam os meios pelos quais as organizações e os indivíduos podem adaptar-se às mudanças ambientais e assim alocar da melhor forma possível seus recursos mantendo situação de conforto e melhoria no contexto organizacional. Ele ressalta ainda que, para um

⁴ CHOO, C. W., *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac, 2003, p.276.

eficiente processo decisório, é de suma importância a existência de um sistema de processamento de informações que possa agregar valor à informação processada. A partir desse processamento é então possível identificar o valor da informação determinando assim sua utilidade ou não.

Segundo Choo (2003), as organizações reconhecem suas limitações no processamento da informação e tentam minimizar essas limitações, estabelecendo regras e preferências, que facilitem a melhor estruturação do processo decisório. Essas regras e premissas definem a relevância das informações, fornecem critérios para avaliar as informações sobre possibilidades e alternativas, definem os meios de disseminação da informação, assim como os canais de comunicação a serem utilizados nesse processo de compartilhamento, definindo também modos de registro da informação.

Contudo, nem sempre será possível dispor de situações decisórias passíveis de uma estruturação prévia. Taylor (1985) divide as decisões em duas categorias, sendo a primeira delas referente a decisões de natureza programada, mais repetitiva e baseadas em rotinas; nesse caso os critérios utilizados no processo de tomada de decisão são conhecidos e previsíveis. A segunda categoria refere-se a decisões de caráter não programado, nas quais os problemas enfrentados são únicos e geralmente desestruturados; sendo situações inéditas seus critérios não são conhecidos pelo decisor e, geralmente, envolvem graus mais elevados de incerteza.

Para que esses decisores pudessem efetivar escolhas totalmente racionais, eles teriam que levantar todas as alternativas existentes, prever as conseqüências de cada uma delas e então avaliar estas conseqüências a partir de suas preferências. Contudo, essa perspectiva totalmente racional torna-se utopia em uma situação prática.

Conforme March e Simon (1993) ressaltam, os seres humanos são, em sua natureza, racionalmente limitados, ou seja, mesmo na tentativa de serem totalmente racionais, suas atitudes e comportamentos de escolha esbarram em suas capacidades cognitivas e emocionais, além de sofrerem limitações também por realidades institucionais da organização em que se encontram inseridos.

Ainda segundo os autores a racionalidade limitada é produzida pela incapacidade real de se deter um conhecimento total acerca de uma dada situação e assim poder prever, também em caráter de totalidade, todas as possíveis conseqüências oriundas de suas escolhas. Também atitudes de simplificação para o processo de tomada de decisão, adotando-se estratégias reducionistas para simplificar a complexidade dos problemas, reforçam esse conceito. Nessa situação uma solução que poderia ser ótima é substituída pela solução satisfatória, ou mais fácil de ser identificada, e o processo de tomada de decisão passa a ser orientado pela busca de alternativas suficientemente boas, e não pela busca das melhores alternativas possíveis.

Choo (2003) afirma que o processo de tomada de decisão requer informações capazes de reduzir a incerteza inerente à escolha. Buscam-se então informações capazes de estruturar essa situação de escolha; informações para definir preferências e selecionar regras; e informações sobre alternativas viáveis e suas possíveis conseqüências.

Dependendo da etapa do processo de tomada de decisão em que se encontrem os decisores, as necessidades informacionais podem variar. Simon (1977) propõe então uma análise das necessidades de informação em quatro etapas distintas: (1) na etapa de inteligência, a necessidade de informações requer uma análise do ambiente para identificar situações que exijam decisão; (2) na fase de planejamento, a necessidade de informações tem por objetivo a criação ou desenvolvimento de práticas que possam solucionar uma situação-problema; (3) a fase de escolha inicia-se a partir do momento em que uma prática de ação tenha

sido definida na etapa anterior para assim conjugar a prática escolhida com outras práticas que já estejam ocorrendo no contexto organizacional sistêmico; enfim (4) a fase de revisão refere-se à checagem das conseqüências de práticas de ação escolhidas anteriormente, para uma avaliação e tem-se então o reinício do ciclo decisório.

Segundo Mintzberg et al. (1976) a necessidade de informação é o fator estimulante para a necessidade da decisão. Para os autores o processo de tomada de decisão é provocado pela diferença entre a informação que se tem sobre uma situação real e a informação que se tem sobre uma situação-padrão esperada. A percepção das necessidades de informação depende de como o problema, oportunidade ou ameaça, seja formulado na fase de identificação da situação desencadeadora da decisão.

As necessidades de informação podem acarretar reações emocionais nos decisores que estão participando do processo decisório. Essas reações emocionais geralmente ocorrem quando os decisores se deparam com situações de alta complexidade, situações obscuras e pouco transparentes, ou problemas de difícil solução, nas quais não é fácil identificar com clareza e objetividade as possíveis soluções; esse quadro também é comum quando o nível de incerteza no processo decisório é bastante elevado, o que conseqüentemente eleva também os riscos da escolha, pois há dificuldades em se prever as conseqüências oriundas dessa escolha; o conflito de interesses também pode ser um fator gerador de reações emocionais, pois podem ocorrer disparidades entre os objetivos pessoais dos decisores e os objetivos organizacionais, aos quais esses decisores se encontrem submetidos. Nessas situações as negociações não ocorrem de maneira fluida e o processo pode tornar-se mais lento e pouco produtivo.

Choo (2003) ressalta que, quanto mais críticas forem as decisões a serem tomadas, maiores as chances de ocorrer uma reação de ordem emocional nos decisores que participam do processo, pois geralmente os decisores sofrem

pressões do ambiente nessa escolha porque a decisão exige medidas rápidas e eficientes.

No capítulo que se segue, apresenta-se a síntese das variáveis utilizadas na análise deste estudo.

3. METODOLOGIA

Utilizando a classificação proposta por Vergara (2004), este estudo trata-se de uma *pesquisa exploratória*, apresentando caráter de sondagem e investigação acerca dos recursos informacionais e das práticas de decisão de uma dada realidade ainda não estudada. Sendo assim, apresenta-se como um *estudo de caso*, uma vez que a investigação deu-se em um ambiente circunscrito, de uma única realidade, buscando um caráter de análise mais profundo e mais minucioso da realidade organizacional. Nesta proposta, o estudo de caso foi realizado *em campo*, em visitas à empresa instituída como objeto deste estudo.

Ao se propor a analisar a forma como os recursos informacionais vigentes na organização subsidiam os processos decisórios estratégicos, o presente estudo adota uma perspectiva *explicativa* e, dentre os instrumentos utilizados, ocorreram levantamentos de ordem bibliográfica, telematizada, tendo ainda com realizado entrevistas, conceituadas por Haguette (2003) como “um processo de interação social entre duas pessoas (...) [para] a obtenção de informações” com os sócios/proprietários e com os gestores da organização.

Foi escolhido o roteiro de entrevista por pautas (ANEXO 1), proposta conceitual de Vergara (2004) que possibilita atingir a profundidade exigida pelo estudo de caso, no qual foram verificados pontos pertinentes ao tema em estudo. No primeiro momento as entrevistas foram direcionadas aos dois sócios-proprietários da empresa; ao gerente comercial e ao supervisor de campo, sendo assim quatro respondentes.

No segundo momento, foi utilizado um roteiro de entrevistas (ANEXO 2) realizadas com funcionários que não pertencem à alta gestão da empresa a fim de verificar os recursos informacionais que são utilizados como fontes de informação pela organização. Os entrevistados foram 01 colaborador da operação de telemarketing; 01 colaborador do departamento de crédito e cobrança; 01

colaborador do departamento de compras; 01 colaborador do departamento de tecnologia; 05 colaboradores da área comercial, sendo dois funcionários internos, um da área de compras e outro na função de assistente comercial e três externos, que são representantes comerciais; 01 colaborador do departamento de distribuição e logística, no total de dez respondentes.

Finalmente foi utilizado um roteiro (ANEXO 3) de levantamento de processos de gerenciamento dos recursos informacionais para observação e identificação dos recursos informacionais existentes na empresa, quem são os usuários desses recursos, quais são as demandas de informação mais freqüentes destes usuários; que fontes de informação são responsáveis pela alimentação desses recursos e que tipo de serviços e ou produtos de informação cada um dos recursos informacionais existentes disponibiliza para seus respectivos usuários.

A análise dos dados obtidos foi orientada por uma perspectiva qualitativa, dando ênfase a características específicas da realidade estudada. A opção por uma análise qualitativa, segundo Lazarsfeld (1969, apud Haguette, 2003), aplica-se na busca do entendimento de “funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas que são difíceis de submeter à observação direta”, situação que se aplica ao estudo de caso proposto.

Foram analisadas as decisões que envolvem o trabalho dos entrevistados, enfatizando as decisões estratégicas da organização, segundo o modelo processual de tomada de decisão proposto por Mintzberg et al (1976) (FIG. 3) estabelecendo uma interface direta entre os níveis hierárquicos, cargos, tipo de decisão tomada, se estratégica, operacional, individual, coletiva e, finalmente que recursos de informação formais e informais são utilizados nos processos decisórios estratégicos verificados.

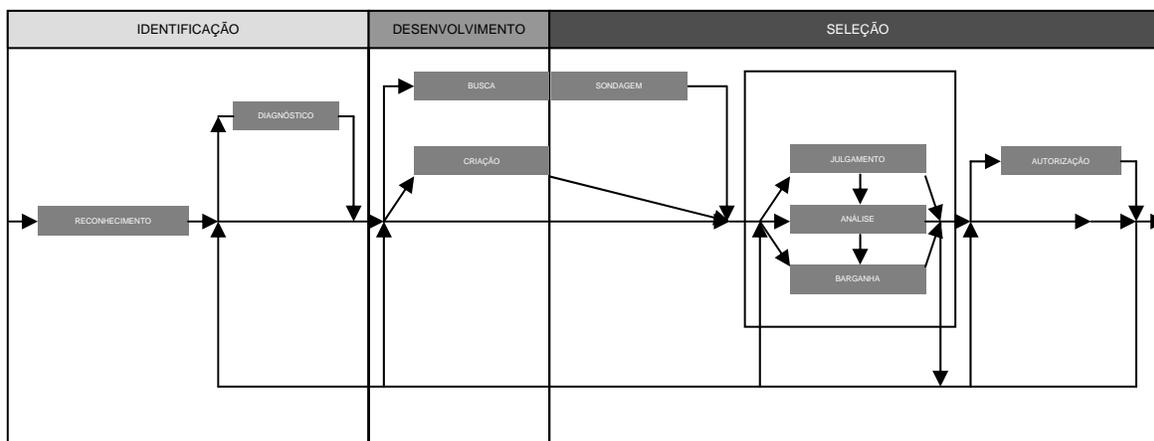


Fig. 2: Modelo Processual de Tomada de Decisão Estratégica⁵

3.1 O mercado atacadista e de distribuição de produtos de perfumaria, higiene pessoal e cosméticos:

A competitividade do mercado da beleza tem exigido muitos esforços dos empresários que nele atuam. Estabelecer-se nesse ramo de atividade, seja na indústria, na distribuição ou na venda direta, tem sido um desafio constante, não só no Brasil como no mundo.

“Beleza é um negócio que movimenta bilhões de dólares por ano ao redor do mundo, ocupa desde gigantescas multinacionais a diminutas indústrias e, no Brasil, arrecada 73% mais dinheiro do que no começo dos anos 90. Quase metade da população brasileira - mais exatamente 80 milhões de pessoas - consome hoje algum produto de beleza, em comparação com os 66 milhões de dez anos atrás. E boa parte deles está sempre disposta a testar novos produtos“.

Os países desenvolvidos dominam o mercado mundial do setor de cosméticos, perfumaria e artigos de higiene pessoal. Isso se deve à existência de marcas já consolidadas, e uma elevada capacidade técnica e produtiva exibidas pelas multinacionais do ramo. O mercado mundial de produtos de higiene pessoal,

⁵ Fonte: MINTZBERG, H. et al. The structure of “unstructure” decision processes. *Administrative science quartely*, v.21, n. 2, p. 246-275, June 1976.

cosméticos e perfumaria movimentou e concentrou, em 2000, 75% de suas vendas, na Europa Ocidental, nos Estados Unidos e no Japão. Já em países em desenvolvimento a participação é ainda pequena nesse referido mercado e ainda menos expressiva no comércio internacional do segmento.

Os dados de 2000 apresentam números da ordem de US\$ 195 bilhões, envolvendo o mercado mundial de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; com 24,4% de *market share*, os Estados Unidos lideram a participação nesse mercado, seguidos pelo Japão, com 11,8%; Alemanha, 5%; França, 4,8%; Reino Unido com 4,6%; e Brasil com 4,4% de participação.

Embora ocupando a sexta posição no mercado mundial, o segmento vem crescendo a taxas expressivas no Brasil. Entre 1996 e 2001, a elevação média real de faturamento, foi de 9% ao ano. Neste período a mão de obra envolvida era de 40.000 trabalhadores diretos e mais de um milhão de profissionais responsáveis por atividades comerciais.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmética – ABIHPEC –, em 1999 esse mercado movimentou R\$ 6,6 bilhões e ultrapassou a expectativa para o ano de 2000, que girava em torno de R\$ 7,5 bilhões, chegando ao faturamento de US\$ 8,5 bilhões no país, o que reflete significativa participação brasileira, com uma média superior à da maioria dos demais segmentos econômicos nacionais.

Em face de números tão expressivos, é preciso identificar o papel efetivo da distribuição desses artigos, que possam fortalecer este crescimento. A ABAD – Associação Brasileira de Atacadista e Distribuidores de Produtos Industrializados representa atualmente 2000 empresas atacadistas/ distribuidoras, e cerca de 1.200 empresas fornecedoras de alimentos, bebidas, artigos de limpeza, farmacêuticos, artigos de papelaria, material de construção e, enquadrando a

empresa objeto deste estudo, perfumaria, cosméticos e higiene pessoal, traz alguns números significantes para o setor de distribuição:

NÚMEROS DO SETOR	
Faturamento	64.1 bilhões
Área de armazenagem	4.100 milhões m ²
Funcionários	123 mil
Vendedores Diretos	9 mil
Rep. Comerciais Autônomos	60 mil
Frota de Veículos Própria	26 mil
Frota de Veículos Terceirizada	22 mil
Pontos de Venda	900 mil

Fonte: ACNielsen / Ano 2003 <http://www.abad.com.br/acessado> em 14 05 2004.

Embora ainda não tenham sido identificados estudos amplos sobre o impacto dos canais de distribuição na movimentação financeira dos artigos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos algumas indústrias possuem dados isolados representativos:

Segundo a ABIHPEC, em 2002 foram vendidas 2.539 toneladas de protetores com filtro solar no Brasil; esses números indicaram um crescimento de 32,6% em valor e de 14% em volume das vendas, movimentando cerca de R\$ 200 milhões de reais. A expressividade do canal atacadista/ distribuidor foi responsável por 44,9% do volume das vendas e 44,8% do valor de faturamento nesse segmento.

Segundo um estudo da MCM Consultores Associados Ltda (2003), alguns aspectos culturais demonstram fortes tendências de crescimento para esse mercado; mudanças no comportamento no que diz respeito a cuidados com a saúde, aparência e com o próprio corpo; mudanças no comportamento em relação aos fatores nocivos do sol para a saúde e sobrevivência dos seres humanos; aumento da expectativa de vida, ampliando quantitativamente o número de consumidores desse mercado, atingindo também a chamada *terceira idade*;

expansão dos estabelecimentos comerciais que oferecem serviços relacionados a estética e beleza e, finalmente, a maior adesão masculina à utilização desses produtos, hábito anteriormente quase que exclusivo do mercado feminino. Dados indicam que de 1990 a 2000, os homens apresentaram um aumento de 21% no consumo de xampus e um crescimento da ordem de 90% em perfumes.

Esse estudo então se justifica não apenas pela relevância do segmento para a economia nacional, mas para o fortalecimento do segmento de distribuição no Brasil. Fazendo uma breve distinção, segundo os parâmetros classificatórios da ABAD, uma empresa atacadista é aquela que atua como agente de distribuição, comprando e vendendo produtos diretamente da indústria sem qualquer vínculo de exclusividade ou restrições geográficas para a comercialização dos mesmos.

Na classificação de empresas distribuidoras, as relações comerciais com a indústria estabelecem vínculos de exclusividade de produtos e ou de áreas geográficas de atuação. Contudo, a própria ABAD reconhece que no Brasil existem empresas que estabelecem ambos os modelos de transações comerciais com diferentes fornecedores, e na classificação de uma empresa distribuidora/ atacadista é que se enquadra a organização objeto deste estudo.

3.2 O objeto de estudo

A distribuidora/ atacadista, objeto deste estudo, situa-se em um município do interior de Minas Gerais, que possui com uma população de cerca de 60.000 habitantes e localiza-se a 300 Km de Belo Horizonte. É responsável hoje por cerca de 202 empregos diretos e 97 indiretos neste município, representando assim uma empresa de peso no que diz respeito à economia do mesmo.

A empresa atua há oito anos no segmento, possuindo em seu quadro de colaboradores 106 representantes autônomos divididos entre os estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro, Bahia e Minas Gerais. Seu *mix* de produtos compreende cosméticos em geral, itens para cuidado e higiene pessoal, linhas

específicas para consumidores de linhas infantis e de produtos geriátricos, perfumaria em geral e produtos farmacêuticos.

Seus agentes de vendas são munidos de *palm tops*⁶ possuindo sistema operacional e softwares específicos, desenvolvidos com exclusividade pelo próprio departamento de tecnologia da empresa, visando personalizar a comunicação e o atendimento aos clientes internos e externos. A capacidade de armazenamento da empresa foi ampliada e seus processos logísticos aprimorados. Possui uma frota própria de caminhões modelo para o transporte, garantindo prazo e segurança dos produtos na entrega.

Outro canal de comunicação da empresa com o meio externo é o seu setor de “Call Center”, hoje constituído por uma equipe de 12 pessoas. Trata-se uma central de atendimento ao cliente, com profissionais qualificados e treinados nos procedimentos logísticos e financeiros da empresa.

Cerca de 40% das comunicações internas na empresa hoje se dão através da Intranet e da Internet, o que permite a comunicação, não somente entre o corpo funcional e os colaboradores da área comercial da empresa distribuidora/atacadista, como também permite a comunicação entre os outros empreendimentos do grupo empresarial em questão.

O organograma da empresa estudada reflete uma estrutura enxuta, não existindo cargos hierárquicos que estabeleçam interface entre a diretoria e os demais departamentos da empresa. Apenas o departamento comercial possui um gerente comercial responsável tanto pelo departamento de compras quanto pelo departamento de vendas. Ao topo da organização estão os diretores, os quais são assessorados por consultores eventuais. Abaixo deles está posicionado o gerente

⁶ Computadores de mão que contém o sistema operacional de vendas da empresa objeto deste estudo.

comercial e os demais departamentos estão diretamente ligados à diretoria. (FIG. 4)

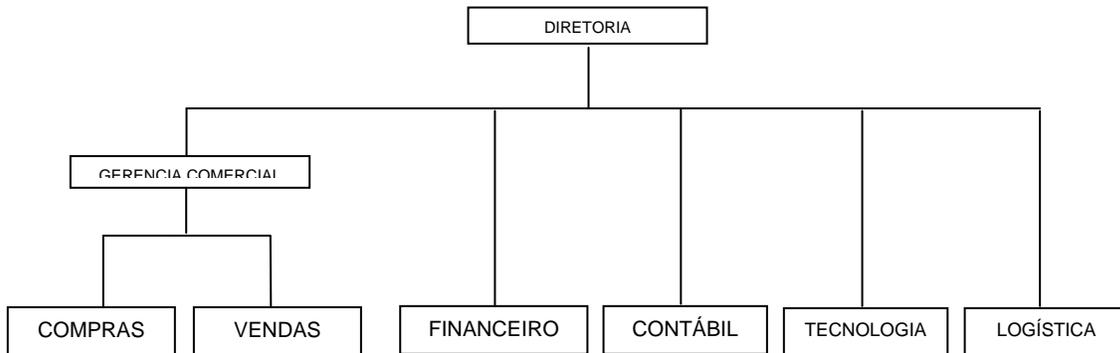


Figura 4: Organograma da empresa desenvolvido pela autora.

Em suas ações, a alta gestão da organização tem por objetivo construir um “padrão de excelência” em serviços com seus colaboradores, clientes e fornecedores, sendo todos considerados parceiros da organização. Reforçando os valores internos da empresa, seus funcionários são direcionados para um trabalho contínuo de “excelência em atendimento”, entendendo que o sucesso de seus clientes garantirá o sucesso da empresa.⁷

No capítulo seguinte serão apontados os recursos informacionais existentes na empresa estudada, após o levantamento realizado durante a pesquisa.

⁷ Dados obtidos diretamente com o Departamento Administrativo da empresa objeto do estudo de caso em questão.

4. RECURSOS INFORMACIONAIS IDENTIFICADOS NA EMPRESA

Os dados constantes deste capítulo possibilitam responder ao primeiro objetivo específico proposto para este estudo que visava à identificação dos recursos informacionais formais e informais vigentes na organização pesquisada.

A seguir serão apresentados os recursos informacionais verificados nessa organização, partindo da coleta de dados realizada. Esses recursos estão categorizados em formais e informais, ressaltando as principais fontes que alimentam os recursos, os usuários desses recursos e os principais conteúdos informacionais através deles obtidos.

Partindo da definição proposta por Cronin (1985) acerca da prática de gestão de recursos informacionais enquanto sendo um modo integrado de tratamento de informações internas e externas à organização que deve ser utilizada estrategicamente pelos decisores nas organizações com o objetivo de otimizar o desempenho destas empresas em relação ao ambiente em que se situam.

Foram identificados recursos informacionais de tipo formal, ou seja, instituídos sistematicamente dentro das práticas de informação da organização, e recursos informais de informação, que são eventualmente utilizados para a obtenção de informações mediante uma oportunidade ou ocasião favorável para essa ação.

4.1. Recursos informacionais formais

A seguir apresentamos os recursos formais identificados na presente pesquisa.

4.1.1. Palm Tops

São equipamentos cedidos aos representantes comerciais, seus principais usuários, através de contrato durante o período em que esses trabalham como

representantes dos produtos comercializados pela empresa. Também os supervisores de vendas são usuários deste recurso. A manutenção dos equipamentos é de responsabilidade de um funcionário do departamento de tecnologia da empresa; o repasse de informações necessárias para a sua utilização é de responsabilidade do supervisor de vendas, que efetua os treinamentos junto aos representantes no ato da contratação de prestação de serviços; alterações realizadas nesse recurso são de responsabilidade do gestor de tecnologia da empresa.

O *palm top* é o recurso informacional que mantém contato direto entre os representantes que estão no campo com a gestão interna da empresa. As principais demandas que esses equipamentos atendem vêm através do software instalado nos equipamentos, o qual fornece o último pedido adquirido por um determinado cliente, preços de produtos, lista de promoções, informações sobre campanhas promocionais da indústria fornecedora do produto e que possa ser utilizada como argumento de venda; informações sobre benefícios de produtos; informações gerais sobre técnicas de vendas, além de pequenos textos com palavras de incentivo e ou estímulo para o trabalho, através do e-mail.

Além do software, os representantes também são atendidos em sua necessidade de comunicação com a empresa, o que acontece através de e-mails direcionados ao departamento comercial, para o gerente comercial e ou assistente comercial, ao supervisor de vendas, ao departamento de crédito e cobrança, e mantém também canal direto com a diretoria da organização, fazendo uso assim da Internet para conexões com a empresa.

A principal fonte de informação que alimenta o *palm top* é o departamento comercial da empresa, que estabelece políticas de preços dos produtos, políticas de comissão, políticas de promoção de vendas, centralizando informações fornecidas pelo departamento de logística acerca da movimentação dos estoques de cada item, que é monitorada através de código de barras no momento da

separação dos pedidos nas áreas de “panha”, ou seja, áreas de recolhimento do produto do armazém.

Inclui ainda os valores mensais das notas fiscais a serem emitidas pelos representantes pela prestação de serviços do período, que são repassados ao departamento comercial pelo departamento contábil da empresa e informações sobre limite de crédito disponível de cada cliente que o departamento comercial recebe através do departamento de crédito e cobrança.

O departamento comercial repassa informações aos representantes para que esses possam planejar sua oferta no campo e repassam ainda respostas a solicitações feitas pelos representantes sobre soluções de problemas originados por pedidos em atraso, pedidos em falta, devolução de pedidos, reclamações e solicitações de visitas feitas pelos clientes, que são obtidas através do call center da empresa, central de atendimento telefônico coordenada pelo assistente comercial.

4.1.2. Software de gerenciamento administrativo

Trata-se de software desenvolvido inicialmente por uma empresa prestadora de serviços em desenvolvimento, cujos códigos de desenvolvimento foram adquiridos pela empresa em questão, permitindo a atualização e o desenvolvimento interno do programa, após quatro anos da aquisição. Como detentores das fontes, a empresa contratou consultoria especializada em centrais de atendimento (call center) para desenvolver internamente este módulo e agregá-lo ao software em questão. Contratou também consultoria especializada em logística para auxiliar no desenvolvimento interno de informações deste departamento. A manutenção deste recurso é de responsabilidade do gestor de tecnologia da empresa, que foi também responsável pela elaboração do manual de uso e de apostilas de treinamentos específicos para sua utilização.

No módulo comercial desse software há informações sobre histórico de vendas da empresa, histórico de compras dos clientes, limite de crédito dos clientes, mix de produtos, cadastro de indústrias fornecedoras, cadastro de itens por fornecedor, históricos de vendas dos representantes comerciais, de vendas por região, e de volume de vendas dos itens do mix comercializado. Informa ainda sobre o faturamento, a movimentação de estoque, o preço praticado, a margem e o percentual de comissão por categoria de produtos.

Já o módulo financeiro aborda lançamentos de contas a pagar e contas a receber, gerando então o fluxo de caixa da empresa. No módulo contábil encontram-se dados sobre os custos operacionais da empresa, custos fixos, variáveis, impostos e tributos referentes ao processo de compra e venda, pois alguns itens do mix possuem tributação diferenciada. Apresenta ainda informações tributárias sobre os estados em que a empresa atua, pois há diferenças entre valor dos impostos de produtos comercializados em Minas Gerais, estado no qual a empresa está situada, e o valor determinado para a comercialização nos demais estados, que são, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Bahia. Outro conteúdo importante refere-se ao valor das notas fiscais de prestação de serviço, a serem emitidas pelos representantes comerciais, com base no volume de vendas de cada um.

O módulo de logística informa sobre os custos operacionais do departamento logístico (transporte, armazenagem e separação), produtividade por homem /hora, em separação de pedidos, produtividade por entrega através do volume em metros cúbicos, valor da carga, informações sobre o custo de manutenção, custo dos equipamentos e veículos, além de datas de programação para manutenção preventiva.

O módulo do *call center* traz registros de sugestões de clientes e reclamações sobre atraso na entrega, avarias, falta de mercadoria nos pedidos entregues, solicitação de visitas de representantes ou mesmo, solicitação de compras somente através do telefone. Esse contato com o cliente através da central de

atendimento é eventualmente gravado e utilizado como ferramenta para treinamentos do setor. É importante ressaltar que as condições de preço, prazo de entrega e mix de produtos oferecidas ao cliente, são as mesmas condições que os representantes comerciais oferecem no campo.

As principais fontes de alimentação desse recurso são os representantes comerciais que, através das transmissões realizadas diariamente, quando conectam seus palm tops através da Internet com a empresa, repassam a movimentação diária de suas atividades de vendas, informando volume de pedidos, valor desses pedidos, limites de crédito que foram consumidos, preços praticados pela concorrência dos mesmos produtos comercializados pela empresa e também de produtos similares e concorrentes.

Também o armazém é responsável pelo cadastro de itens recebidos dos fornecedores nos processos de entrada de mercadoria, codificação de itens separados para atendimento dos pedidos, registro de informações sobre custos de manutenção e custos de distribuição própria e terceirizada.

Já o departamento de compras contribui através do cadastro de novos fornecedores e de novos itens. O departamento de crédito e cobrança inclui o cadastro de novos clientes e de informações para cálculo de limite de crédito, aumento ou redução desse limite. Ainda o departamento financeiro realiza lançamentos de contas a pagar e a confirmação de recebimentos.

É de responsabilidade do departamento de tecnologia incluir ou excluir campos para inserção de dados, conforme a necessidade dos usuários e, finalmente, o *call center*, a central de atendimento telefônico de clientes da empresa, que registra as sugestões e reclamações feitas por eles.

4.1.3. Software de segurança logística

Trata-se de serviço de rastreamento de frota através da emissão de sinais via satélite. A utilização desse serviço tem custo mensal por cada veículo monitorado e permite que o software seja acessado através de conexão via Internet a qualquer momento pelo gestor de logística da empresa, seu principal usuário.

Tendo sido contratado pela empresa inicialmente para dois de seus veículos de carga da frota própria, traz informações sobre a movimentação desses caminhões ao longo do percurso de viagem, cujas rotas são consideradas de alto risco para a ocorrência de assaltos.

As principais fontes de alimentação desse software referem-se a rota de viagem de cada um dos carros, feita pela empresa contratante, e a emissão de sinais via satélite dos veículos monitorados, cuja manutenção é de responsabilidade da empresa contratada. Os dados referentes à monitoração da rota são constantemente inseridos na base de dados. Mediante uma programação definida pela empresa contratante, os veículos em questão emitem sinais de trinta em trinta minutos até a metade do percurso – trajeto com menor índice de ocorrências. Ao ingressarem em uma área de médio risco os sinais passam a ser emitidos de quinze em quinze minutos, e quando em áreas de alto risco os sinais são então emitidos de cinco em cinco minutos.

As informações sobre movimentação indicam a velocidade que o motorista está desenvolvendo e o tempo gasto pelo motorista em cada uma das paradas programadas – em locais previamente determinados. Também há previsões sobre o horário de chegada da carga ao destino, sinalizando eventuais paradas não programadas na estrada, possíveis engarrafamentos ou acidentes rodoviários que possam interromper o fluxo normal da viagem. Um sistema de cerca elétrica permite identificar ainda se o veículo saiu da rota programada. Essas informações propiciam ao gestor de logística acompanhar e rastrear continuamente a movimentação do veículo até o ponto de descarga, efetuando verificações sobre a produtividade das rotas, dos motoristas e dos veículos, analisando o custo

operacional da atividade. Além disso, o rastreamento proporciona a realização de eventuais coletas de produtos adquiridos pelo departamento de compras, otimizando assim os custos operacionais com frete.

Além das informações oferecidas pelo software, o gestor de logística ainda é atendido em sua necessidade de comunicação direta com os motoristas, pois, embora todos possuam aparelhos celulares, os mesmos não são disponibilizados pela empresa e, em alguns pontos do percurso, o sinal ainda é falho. Esse recurso informacional dispõe de um sistema de computador de bordo presente nos veículos; o gestor pode encaminhar um e-mail diretamente para o motorista solicitando contato ou mesmo orientando sobre possíveis alterações no programa da viagem.

Em casos de situações adversas no percurso, que possam gerar atrasos muito longos, o gestor de logística encaminha essa informação ao departamento comercial para que este possa contatar os clientes dos produtos transportados na rota e alertá-los previamente sobre possíveis alterações no dia / horário da entrega, minimizando assim, o descontentamento do cliente.

4.1.4. Arquivos contábeis

Os arquivos contábeis referem-se aos documentos de ordem fiscal, contábil e legal da empresa, como notas fiscais, contratos e legislações tributárias que regem o negócio da distribuidora. São os papéis e escriturações contábeis guardados em arquivos na sede da organização. Estão sob a responsabilidade de um contador que presta serviços a organização estudada e de dois funcionários que trabalham no departamento de contabilidade.

Os principais usuários desses recursos são os funcionários do departamento que manuseiam os documentos para gerar informações que atenderão às necessidades informacionais do assistente comercial, que necessita dos controles

de notas fiscais sobre prestação de serviços a serem emitidas pelos representantes comerciais. Consulta também os arquivos o gerente comercial que necessita dos valores de impostos e informações sobre tributação para realizar suas atividades de compra, definição da política de preços. E, finalmente, a diretoria que necessita de análises de custo operacional para gerenciar as metas de custos pré-definidas pela organização, como também para avaliar a viabilidade de realizar novos investimentos.

Esses arquivos são alimentados pelas notas fiscais de venda emitidas pelo departamento comercial, pelas notas fiscais de compras emitidas pelo departamento de compras, por contratos estabelecidos pela assessoria jurídica da empresa e pelos relatórios gerados pelo software administrativo, no módulo contábil financeiro.

4.1.5. Intranet

Trata-se de um software interno para a emissão de informações via e-mail. Esse é um recurso informacional que atende às necessidades de comunicação entre os funcionários da empresa. A manutenção desse recurso é de responsabilidade do gestor de tecnologia e permite a emissão e troca de mensagens internas entre os funcionários, conversas através de chats, a requisição de materiais para o almoxarifado e o encaminhamento de e-mails para pessoas externas à organização.

Os usuários são também a principal fonte de alimentação desse recurso, que atende a todos os funcionários que possuem computador pessoal para o desempenho de sua atividade, englobando nesse caso todos os funcionários que atuam na área administrativa. No caso dos funcionários de armazém, do transporte, serviços gerais e segurança, apenas os encarregados de cada departamento têm acesso a esse recurso.

4.1.6. Telefone

Embora também funcione através do sistema de ramais, o telefone é mais utilizado para estabelecer processos de comunicação da organização com o meio externo. Os telefones fixos localizados na sede da empresa são controlados por um software de telefonia que permite o controle de todas as chamadas realizadas pelos ramais, tempo de duração da chamada, número de destino, reconhecendo o cadastro dos números de fornecedores e clientes, e identificando números desconhecidos para futura averiguação caso seja necessário. Cada funcionário tem o direito de cadastrar até dois números pessoais para realizar as ligações diretamente do seu ramal. Nos demais casos as ligações são efetuadas pela telefonista. Entre ramais, a comunicação é direta e todos os departamentos possuem ramais internos de comunicação. Esse é um recurso acessível a todos os funcionários da empresa.

O departamento comercial ressalta a utilização desse recurso no contato direto com seus representantes comerciais porque, embora esses não possuam autorização para realizarem chamadas para a empresa, esta poderá ligar a eles sempre que for necessário; cabe ao assistente comercial acompanhar o desempenho de vendas dos representantes e ligar diariamente para todos fortalecendo as informações encaminhadas via e-mail e posicionando-os sobre os resultados de vendas obtidos. Também os supervisores de vendas mantêm contato direto com sua equipe de trabalho através desse recurso.

O telefone é imprescindível, pois, para o *call center* que utiliza desse recurso através da central de atendimento telefônico, que, atuando, ativa e passivamente, estabelece contato direto com os clientes da organização, tanto para ações de vendas como para registro de sugestões e reclamações.

A alta gestão da empresa tem por hábito monitorar o relacionamento com seus fornecedores, através desse recurso; para isso, faz ligações para as indústrias,

passando-se por um cliente varejista e solicitando um canal de distribuição que possa atendê-lo. O objetivo é verificar se o fornecedor irá indicar ou não a sua empresa como distribuidora do produto

4.1.7. Fax

Trata-se também de recurso utilizado para estabelecer a comunicação interna formal entre a empresa e o meio externo a ela. Está disponível nos departamentos comercial e de crédito e cobrança. Os demais departamentos podem solicitar a utilização do recurso, através da telefonista que centraliza o recebimento e a emissão de documentos via fax.

No departamento comercial, esse recurso é utilizado pela área de compras para recebimento de fax dos representantes comerciais sobre pesquisas de preços praticados pela concorrência, para o recebimento de notas fiscais de compra dos clientes emitidas por empresas concorrentes para que os compradores possam negociar melhores condições no ato da compra, junto ao fornecedor, para o recebimento de propostas comerciais e o envio de pedidos de compra a fornecedores. Ainda o assistente comercial recebe comunicações dos representantes comerciais, uma vez que estes não têm autorização para realizar ligações por telefone para a empresa.

As principais fontes que alimentam o recurso são, portanto, o departamento comercial, os representantes comerciais e os fornecedores da empresa.

No departamento de crédito e cobrança, esse recurso é muito utilizado para o recebimento de documentos dos clientes para efetivação do cadastro de novos clientes e atualização do cadastro de clientes antigos. Em ambos os casos esse recurso é alimentado pelos representantes comerciais e eventualmente pelos supervisores ou pelos próprios clientes da empresa.

Este recurso viabiliza a pesquisa de informação cadastral para liberação de crédito, que é realizada pelo departamento de crédito e cobrança da empresa.

4.1.8. Internet

Assim como a intranet apenas os funcionários que possuem computador pessoal para o desempenho do seu trabalho têm acesso a esse recurso; contudo a Internet possibilita uma comunicação da empresa tanto com o meio interno quanto com o externo.

A manutenção desse recurso é de responsabilidade do gestor de tecnologia e as demandas de informação mais freqüentes referem-se ao envio e ao recebimento de e-mails e a busca de informações pertinentes ao trabalho de cada um dos funcionários.

No departamento comercial esse recurso é utilizado pelo setor de compras para consultar sites de fornecedores e de concorrentes; pelo assistente comercial que se utiliza com larga freqüência desse recurso para manter contato com a equipe externa de representantes comerciais, com os supervisores de vendas, com os clientes e com as atendentes do *call center*.

Também os representantes comerciais utilizam-se desse recurso para conectarem-se à empresa, receber as informações diárias do departamento comercial, transmitirem os pedidos de vendas realizadas, e para consultar sites de fornecedores, buscando informações sobre os produtos comercializados. Já o departamento de crédito e cobrança que utiliza esse recurso para acessar informações através da Serasa – empresa que fornece serviços de segurança em relações comerciais - e do SINTEGRA – site oficial das Secretarias da Fazenda dos estados brasileiros, que incluem informações cadastrais acerca das empresas legalmente constituídas no País.

Para o departamento de tecnologia, a utilização desse recurso proporciona a participação em listas de discussão e a realização de leituras sobre informática, hardware, software, programação e banco de dados. E, finalmente, o departamento de logística utiliza-se desse recurso para acessar o software de monitoramento da frota, realizar cursos de qualificação *on line* e para participar de grupos de discussão sobre logística.

Já a alta gestão utiliza-se desse recurso para visitar sites de concorrentes, fornecedores, de grandes varejistas e até mesmo de clientes de maior porte. Realiza pesquisas sobre novos lançamentos no mercado de cosméticos e busca informações sobre mercados diversificados, visando identificar novas oportunidades de investimentos.

4.1.9. Reuniões

Dentre os recursos informacionais identificados, uma prática de rara frequência refere-se à realização de reuniões, sejam elas interdepartamentais ou em departamentos distintos; o departamento comercial utiliza-se desse recurso quatro vezes ao ano para reunir os representantes comerciais e anunciar novos produtos, práticas de vendas e solução de problemas no campo. Reúne-se ainda a equipe de funcionários da central de atendimento telefônico durante no máximo 20 minutos quando há alguma situação adversa de muito impacto, mas sem programação prévia.

Também o departamento de tecnologia realiza algumas reuniões internas sem prévio agendamento, mediante alguma situação a ser resolvida.

Eventualmente ocorrem algumas reuniões, de no máximo quinze a vinte minutos, para a tomada de decisões não programadas entre os encarregados de cada setor e a diretoria, mas a visão desta não parece incentivar a prática na empresa:

“Eu sou avesso à reunião, na minha opinião reunião demais é porque as coisas não estão sendo resolvidas. E muitas vezes o cliente está ligando pra sua empresa e as pessoas estão sempre em reunião e não podem atender ao cliente. Uma reunião só é feita quando há um investimento alto, quando há alterações de ordem estratégica como entrar ou não entrar em um outro estado. Quando os quatro coordenadores de vendas, que estão sempre viajando em campo, estão aqui na empresa então nós nos reunimos para trocar informações, elaboração de objetivos para o próximo ano, fora disso nós evitamos ao máximo fazer reuniões.”⁸

Ao final de cada ano, faz-se uma reunião de comunicação corporativa para comunicar os resultados da empresa naquele período e apresentar os objetivos da empresa para período que se segue. Desta reunião participam os diretores, gerente, supervisores e gestores encarregados de cada um dos departamentos da empresa.

4.1.10. Consultorias

A prática de contratação de consultorias é um recurso de informação presente ao longo dos dez anos da empresa investigada. Pouco antes de completar cinco anos de existência, um projeto de expansão geográfica de sua área de atuação fez com fosse contratado um consultor de recursos humanos para a organização do departamento de pessoal e a definição dos perfis organizacionais internos e dos representantes comerciais.

Também para a implantação da central de atendimento telefônico foi contratada consultoria especializada em telemarketing para a estruturação física do *call center*, elaboração de *scripts* de atendimento, gestão de custos desta operação e qualificação de operadores.

⁸ Sócio diretor 01.

Para a construção da nova sede da empresa, foi também contratada consultoria especializada em logística para elaboração do projeto físico, aquisição de equipamentos para armazenagem, e desenvolvimento do módulo de logística do software de gerencial para a gestão de custos operacionais de armazenagem, separação, controle de estoque e transporte.

4.1.11. Cursos de qualificação, palestras, feiras e eventos similares

A participação em cursos de qualificação tem sido recurso informacional utilizado por vários funcionários da organização, sendo o principal objetivo o de qualificar e atualizar as pessoas acerca do trabalho realizado na empresa.

O departamento de crédito e cobrança participa de eventos relacionados ferramentas e métodos de análise de crédito; o departamento de logística participa de eventos sobre novos processos e materiais; para área de armazenagem, equipamentos ligados à área de logística, para avaliar novas implementações que possam reduzir custos operacionais desse setor. Já cursos específicos de negociação, técnicas de vendas, compras são realizados pelo departamento comercial.

Ao longo dos anos de existência da empresa no mercado, tradicionalmente dois eventos são sempre expressivos recursos informacionais para a empresa, a feira anual da ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores, e a Cosmética, feira específica para o segmento de cosméticos e higiene pessoal.

“Pelo menos duas vezes por ano a gente está participando de eventos relativos ao nosso segmento, em média são quatro, mas no mínimo duas vezes nós participamos para podermos estar atualizados sobre os acontecimentos mais recentes do nosso mercado”.⁹

⁹ Sócio diretor 01.

Durante a feira anual da ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores, específica para o segmento atacadista e de distribuição há a participação da diretoria da organização investigada, do gerente comercial e do gestor de logística. Neste evento as principais demandas informacionais atendidas abordam legislações e prática de tributação, lançamento de novas tecnologias na área de logística e apresentação de *cases* de sucesso de empresas que atuem nesse segmento. Estes eventos incluem ainda informações gerais sobre economia e tendências do mercado e apresentação de empresas que prestam serviços para o mercado de distribuição.

A feira da Cosmética realizada todos os anos em São Paulo está voltada para o profissional de salão, oferecendo cursos, treinamentos para esse segmento. Participam desse evento os diretores, o gerente comercial, supervisores de vendas e compradores. As principais demandas informacionais atendidas por esse recurso referem-se à oportunidade de conhecer os lançamentos de novos produtos e novas tendências para o mercado da beleza, além de viabilizar a identificação de possíveis novos fornecedores e fortalecer as relações junto aos fornecedores já existentes.

A alta gestão também utiliza esse recurso para identificar novas oportunidades de investimentos diversificados, nada em comum com o ramo de negócio da distribuidora.

4.1.12. Visitas técnicas

A empresa distribuidora, objeto deste estudo, está afiliada à órgãos nacionais e regionais do segmento de distribuição. Em nível nacional, é afiliada à ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. No estado de Minas Gerais, a empresa é filiada à ADEMIG - Associação dos Atacadistas e Distribuidores do Estado de Minas Gerais, e no estado do Rio de Janeiro, à ADERJ - Associação de Atacadistas e Distribuidores do Estado do Rio de Janeiro.

Esses órgãos organizam visitas técnicas para seus associados a outras empresas do ramo de distribuição, sejam estas concorrentes ou não. Dessas visitas participam a diretoria da empresa, o gerente comercial e o gestor de logística.

Em visitas a empresas não concorrentes que atuam no ramo atacadista distribuidor, podem ser obtidas informações sobre índices de faturamento, processos logísticos e seus custos operacionais, indicação de fornecedores de equipamentos para o segmento de distribuição. Oportunizam ainda conhecer softwares específicos para gerenciamento do segmento de distribuição e estratégias de comercialização e de promoção.

Em visitas a empresas concorrentes não são abordados assuntos sobre volume de faturamento, rentabilidade ou custos. As informações limitam-se a abordar os processos logísticos, incluindo informações sobre prestadores de serviços em operações logísticas, além de evidenciar recomendações de empresas de consultoria que prestam serviço para o ramo de distribuição de cosméticos e higiene pessoal.

4.1.13. Leituras

A leitura de revistas, artigos, jornais ou publicações específicas do mercado atacadista e distribuidor é recurso informacional utilizado pelos funcionários da empresa.

“Aqui na empresa cada setor que faz uma solicitação pode assinar revistas para as suas áreas. A área comercial tem as dela, o crédito e cobrança também, a logística também tem. Eu me preocupo com custos, mas não este tipo de custo, porque na verdade estas aquisições são para trazer idéias para que os funcionários aqui possam melhorar no desempenho deles”.¹⁰

¹⁰ Sócio diretor 01.

A empresa fornece assinaturas específicas para cada departamento e também faz assinaturas sobre o seu segmento de atuação de uma geral.

Para o departamento comercial assina as revistas **Venda Mais** e a revista **Supervisão e Liderança**. A primeira aborda técnicas de negociação, situações cotidianas da área comercial, além de textos voltados para despertar a motivação em vendas. Já a segunda discute técnicas de liderança e gestão de pessoas, contendo também textos com conteúdo motivacional. Essa leitura é recomendada aos funcionários deste departamento e disponibilizada para a equipe de vendas em trechos selecionados pelo gerente comercial através de e-mails.

Esse departamento possui ainda material promocional das indústrias (encartes, embalagens e revistas institucionais) que trazem informações de ordem técnica sobre a utilidade e benefícios dos produtos comercializados pela distribuidora.

Uma publicação específica deste segmento é a revista da própria Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores intitulada **Distribuição**. Disponível a todos os funcionários interessados permanece na recepção da empresa e aborda assuntos sobre técnicas e procedimentos logísticos, questões tributárias e inovações no segmento de distribuição.

Outra publicação disponibilizada pela empresa é a revista **Supermercado Moderno**, revista direcionada ao canal varejista de supermercados, que aborda informações sobre técnicas de exposição, equipamentos para o setor e *ranking* das principais marcas vendidas nos estados brasileiros em diferenciadas linhas de produtos alimentícios, de limpeza e higiene pessoal.

A utilização da leitura como recurso informacional ocorre mesmo quando os veículos da informação não são disponibilizados pela empresa. Dentre esses, foi verificada a leitura da **Revista Exame**, cujo conteúdo trata de cenários

econômicos, tendências do mercado de forma generalizada e cases de sucesso de empresários dos mais diversos segmentos. Também a leitura do jornal **A Gazeta Mercantil**, contendo indicadores econômicos no País, e livros de autores variados voltados à área de *marketing*.

4.1.14. Corretores

São profissionais contratados pela alta gestão da empresa, cuja função é de identificar novas oportunidades de investimento. O trabalho dessas pessoas é o de estabelecer contatos com pessoas e empresas do ramo imobiliário e de agronegócios, visando identificar oportunidades de aquisição ou parcerias rentáveis para a diversificação do capital investido pela distribuidora.

4.2 – Recursos Informacionais Informais

Além dos recursos formais já apresentados, foram identificados ainda recursos de caráter informal. Os estudos realizados indicam que esses se concentram em conversas ocasionais com funcionários da organização, com representantes comerciais que atuam na empresa, com pessoas que trabalham em indústrias fornecedoras, profissionais de empresas concorrentes, clientes e profissionais que atuam no mercado de distribuição, não concorrentes da empresa em questão.

Entre os funcionários as conversas ocasionais abordam assuntos do cotidiano de cada setor. Contrariamente ao fato de ser uma raridade a ocorrência de reuniões, as conversas informais sobre o desenvolvimento do trabalho são extremamente freqüentes.

Também a oportunidade informal de estabelecer contato com os fornecedores da empresa fica restrita ao departamento e seu fornecedor específico abordando apenas informações similares às obtidas através de recursos formais. Contudo, a alta gestão da empresa estabelece contatos informais com fornecedores que

também atuam no ramo de agronegócios para a troca de experiências sobre o assunto. Outras informações referem-se ou aos resultados que outros distribuidores estejam alcançando na venda dos produtos deste fornecedores e que regiões do Brasil representam maior venda de seus produtos.

Os encontros eventuais com clientes são recurso informacional expressivo para o departamento comercial e o conteúdo temático dessas conversas aborda o preço e o prazo de pagamento praticado pela concorrência, a qualidade dos serviços prestados pela distribuidora, o *mix* que é comercializado e sobre o negócio do próprio cliente, ou seja, o mercado varejista de vendas de cosméticos, farmácias e supermercados.

Em contatos informais com a concorrência, os representantes comerciais e o departamento de compras obtêm informações sobre preço praticado e produtos de maior giro; contudo é ressaltada certa desconfiança com relação a essas informações, em virtude da alta concorrência do mercado.

Também os representantes comerciais e o departamento de crédito e cobrança obtêm informações sobre os “clientes sadios”, definição desses profissionais para categorizar clientes que possuem boas condições econômicas e pontualidade nos pagamentos.

Já os departamentos de tecnologia e de logística têm ampla liberdade para discutir sobre eficiência ou não de um equipamento, prestação de serviços de operadores logísticos ou de empresas de manutenção em tecnologia. Nesses departamentos a comunicação ocorre através do telefone e muitas vezes por e-mail ou por listas de discussão on line.

Contatos ocasionais com pessoas que atuam no segmento de distribuição de empresas não concorrentes da empresa em questão são apresentados como recursos informacionais que permitem obter informações sobre tendências do mercado em geral e também sobre especificações do ramo de distribuição,

processos logísticos, clientes comuns, gestão da equipe comercial e informações sobre agronegócios, temas referentes à estratégia de diversificação de investimentos da distribuidora investigada.

No próximo capítulo será apresentada a análise dos dados relativos às decisões estratégicas identificadas na organização estudada.

5. DECISÕES ESTRATÉGICAS

Utilizando a definição de estratégia competitiva proposta por McGee e Prusak (1994) que ressalta a necessidade de convergência entre a capacidade e potencial de trabalho da empresa com as oportunidades existentes no mercado, foram identificadas, a partir da coleta dos dados, decisões estratégicas com características diferenciadas que viabilizam a categorização de dois grandes grupos de decisões: decisões com foco na garantia de competitividade da empresa em seu mercado de atuação e decisões destinadas à diversificação do capital da empresa em atividades de negócio não comuns ao mercado distribuidor.

5.1. Decisões estratégicas voltadas para a competitividade da empresa em seu mercado de atuação

As decisões estratégicas que visam garantir o posicionamento competitivo da organização investigada no mercado de distribuição de cosméticos e higiene pessoal abordam duas temáticas específicas sendo a primeira delas a elaboração do plano de metas e resultados.

Com base na proposta de rotinas de decisão propostas por Mintzberg et al (1976), o reconhecimento da necessidade da decisão sobre a elaboração do plano anual partiu da verificação empírica de que os resultados esperados não estavam sendo alcançados:

“Em vários anos a gente não conseguia atingir os objetivos programados para o ano... eu acho que isso se devia ao fato de os objetivos serem definidos sem planejamento”¹¹

Na fase de seleção está presente a fase de desenvolvimento, que, nesse contexto, é verificada através da realização de buscas de memória, recorrendo a informações através do software administrativo, através de suas experiências passadas, com as

¹¹ Gerente Comercial

pessoas que compõem a equipe de vendas da empresa, com pessoas que trabalham internamente, com clientes, fornecedores e até mesmo com concorrentes.

“Com os representantes as informações são sobre o mercado, o que a concorrência está fazendo... o bom representante já tem discernimento para entender e observar o que a concorrência está fazendo e pensar em como ele deve agir através da nossa empresa.”¹²

“Eu converso muito com todo mundo que trabalho comigo eu ouço muito o que eles dizem nas não é na hora da decisão; eu converso com todo mundo pra buscar informações... pra depois tomar a decisão... até pessoas de outro setor... até pessoas de fora da empresa embora eles não saibam porque eu estou conversando determinado assunto”¹³

Apresenta-se ainda uma busca de memória dos relatórios e documentos fornecidos pelo software administrativo, que oferecem informações sobre giro de produtos, volume de vendas, prazos médios de compra e venda, e montante de vendas a vista e a prazo.

“[Para a elaboração do plano de objetivos] eu levantei informações dos últimos três anos, dividi a venda por trimestre, avaliei como ela acontecia, quais os percentuais do volume por trimestre... cheguei a um número e programei o resultado que deveria ser alcançado no ano, dividi por trimestre novamente e passei a encaminhar as metas de vendas para os coordenadores e representantes mensalmente.”¹⁴

Ainda na fase de desenvolvimento propostas por Mintzberg et al. (1976) pode-se ainda constatar o desenvolvimento de soluções sob medida, comparando práticas internas já executadas anteriormente na empresa com experiências externas oriundas de concorrentes, através de contatos diretos com pessoas que trabalham na própria empresa e também com os clientes:

¹² Gerente Comercial.

¹³ Gerente Comercial.

¹⁴ Gerente Comercial

“Por exemplo, eu tive uma informação do campo sobre um programa de categorização que alguns dos nossos concorrentes estão fazendo... tem uma empresa de consultoria que nos ofereceu um trabalho destes de categorização e de fidelização de clientes que exigiria mudanças em todo o nosso sistema de trabalho (...) aí eu pergunto pro meu coordenador de determinada região onde já existe este trabalho implantado pela concorrência (...) e eu peço pra ele conversar com os clientes e perguntar porque está sendo feito este trabalho, como este trabalho está acontecendo e o que os clientes acham deste trabalho... Ele me trouxe informações de que os clientes não estão gostando do trabalho porque as empresas têm forçado demais a venda (...) Então a nossa empresa vai optar por isso? Esta decisão é uma decisão estratégica e seria então tomada em grupo porque é preciso avaliar se vale à pena mudar a nossa estratégia de trabalho? Ou se vale à pena mudar a estratégia que eles estão nos oferecendo, utilizando o que tem de bom na nossa estratégia e usando o que o projeto deles tem de bom... que eu acho ser a melhor forma de trabalhar... e construir uma estratégia nossa”¹⁵

Contatos informais com pessoas que trabalham em empresas atuantes no segmento de distribuição não concorrentes da empresa em questão, representam importante recurso informacional para a elaboração de soluções sob medida:

[Com empresas não concorrentes do ramo de distribuição] Costumamos conversar sobre o ramo de atividade deles. Quais as técnicas que eles utilizam para trabalhar? Como ele trabalha a equipe de vendas? Como é a logística dele? Qual é a estratégia de trabalho deles? Como ele lida com os clientes dele? Porque às vezes você pode adaptar os métodos de trabalho dele para o seu negócio, melhorando o nosso serviço”¹⁶

Também a participação em visitas técnicas a empresas fornecedores, concorrentes ou empresas do ramo de distribuição não concorrentes, caracteriza-

¹⁵ Gerente Comercial.

¹⁶ Gerente Comercial.

se como um freqüente recurso informacional para a elaboração de soluções sob medida:

“Estratégias de comercialização, de promoção, procedimentos logísticos, softwares, que tipo de mídia eles utilizam. Muitas vezes a gente não pode implantar aqui no atacado, mas são informações que você vai juntando (...) além de enriquecer com algumas idéias que possam ser adaptadas para a nossa empresa”¹⁷

Ainda na elaboração de soluções sob medida, a empresa utiliza-se de informações obtidas através de eventos institucionais específicos do mercado de distribuição e ou do mercado de cosméticos e higiene pessoal:

“A feira da ABAD (nacional) traz todo tipo de informação com palestras sobre o nosso ramo, alguns cases de algumas empresas que obtiveram sucesso, (...) informações gerais do sobre tributação, mercado, equipamentos novos, tecnologias, empresas que prestam serviços para o mercado de distribuição”.¹⁸

“Já a feira da cosmética, vamos visitar os *stands* para verificar lançamentos de novos produtos, quais novidades, (...) a informação essencial é sobre novos produtos”.¹⁹

A elaboração do plano é desenvolvida de maneira individual pelo próprio gestor comercial da organização e levada à diretoria da empresa apenas na rotina de autorização de sua implementação:

“Na maioria das vezes eu acabo tomando a decisão sozinho, porque eu faço análises para mudar e inovar aquilo que não está dando o resultado que a gente quer... Eu sempre tenho que consultar a diretoria da empresa, mas na maioria das vezes eu já chego com a decisão pronta... Eu montei tudo sozinho entreguei pra eles analisarem

¹⁷ Gerente Comercial.

¹⁸ Gerente Comercial.

¹⁹ Gerente Comercial.

e eles não quiseram mudar nada... eles aprovaram e nós conseguimos”.²⁰

O segundo tema de relevância que os gestores da empresa ressaltam ser imprescindível para garantir a competitividade refere-se à política de custos praticada pela empresa.

“O que me interessa é o custo fixo operacional por dia por semana e por mês, depois por trimestre e por ano, se estas metas de custos estão sendo atingidas... nossa meta hoje, a cada dia, com o aumento do faturamento, é baixar os custos, porque a melhor maneira de ter preço bom nem sempre é baixar o preço ao preço que o mercado pratica... é ter consciência quanto custa a sua operação.”²¹

Identifica-se nesse tipo de decisão o surgimento de uma nova idéia; trata-se de estratégias de redução de custos operacionais na empresa, que somente depois passou a ser reconhecida como um problema a ser solucionado, exigindo ações decisórias concretas.

Temos então na fase de identificação, o reconhecimento do problema: como otimizar os custos operacionais de distribuição nessa empresa? Seguindo-se a rotina de diagnóstico verifica-se que o estímulo gerador da situação de decisão refere-se a um problema; todavia mesmo sendo esse estímulo um fator de pressão sobre os decisores, houve um processo de planejamento prévio para a execução das ações de solução.

“No caso de decisões estratégicas, fundamentalmente, eu busco opiniões com os departamentos de logística e comercial. Fora isso só com meu sócio”.²²

²⁰ Gerente Comercial.

²¹ Sócio Diretor 01.

²² Sócio Diretor 01.

Uma vez em fase de desenvolvimento, é possível constatar que o decisor utiliza-se da pesquisa de memória para identificar possíveis alternativas de decisão através de suas experiências:

“Os assuntos que eu acho que são mais objetivos, que não adianta esticar o assunto, eu mesmo decido sozinho, sempre me baseando em decisões tomadas anteriormente, em experiências anteriores.”²³

Outros recursos que permitem uma busca de memória referem-se a contatos pessoais com fornecedores e com empresários do ramo de distribuição que não atuam em concorrência com a empresa.

“[Com fornecedores] as conversas giram em torno de tendências de mercado, economia, processos de distribuição. Quem mais está vendendo o produto dele além de mim? Quais os resultados que os outros distribuidores estão tendo com o produto dele? Onde ele está vendendo mais o produto dele?”²⁴

“Já conheci muitas pessoas que se tornaram grandes amigos e que também atuam nesta área. Quando a gente se encontra, a gente sempre conversa muito sobre mercado, sobre clientes, sobre técnicas de armazenagem, separação, entrega, tudo o que envolve o nosso mercado dá pra conversar”.²⁵

Buscas de memória também são realizadas através de contatos pessoais com pessoas atuantes nos departamentos internos da empresa:

“Nesta hora eu conto com o pessoal de logística e da área comercial, porque a logística tem que me falar da capacidade dela e o comercial também”.²⁶

²³ Sócio Diretor 01.

²⁴ Sócio Diretor 01.

²⁵ Sócio Diretor 01.

²⁶ Sócio Diretor 01.

“Depois disso eu chamo as pessoas encarregadas da área contábil da empresa, e passo pra ela a minha intenção e a minha opinião sobre o negócio pra ver se ele vai me dar o aval”.²⁷

Buscas ativas voltadas para o ambiente externo da organização são verificadas através de visitas técnicas realizadas pela empresa com vistas a identificar informações sobre a otimização de procedimentos logísticos:

“Visitamos quase 20 empresas pra ver aspectos de logística, processos de armazenagem, softwares, ferramentas de controle”.²⁸

“Aqui a gente sempre faz visitas tanto a fornecedores quanto concorrentes quanto empresas de distribuição que trabalham em segmentos diferentes do nosso. Eu observo como eles realizam os processos de entrega, armazenagem, transporte, números de pessoas envolvidas, custos. Como eles não são nossos concorrentes a gente pode conversar com maior liberdade e trocar experiências positivas, fornecedores de equipamentos pro armazém”.²⁹

Outra ferramenta de desenvolvimento de alternativas utilizada pelo decisor nesse tipo de pesquisa é o software administrativo, ressaltando os módulos contábil e logístico:

“Dentro do armazém tem um software que foi montado por nós, internamente, com assessoria de uma consultoria em logística (...) ele me dá informações sobre os processos de armazenagem, faturamento, pedidos, estoque. E dentro da contabilidade nós temos um outro software, desenvolvido por uma outra empresa para gerenciar a contabilidade”.³⁰

²⁷ Sócio Diretor 01.

²⁸ Sócio Diretor 01.

²⁹ Sócio Diretor 01.

³⁰ Sócio Diretor 01.

São também recursos relevantes para a busca ativa a participação em eventos direcionados ao setor de distribuição, de produtos de higiene pessoal e de cosméticos:

“Tem feiras específicas sobre cosméticos, onde a gente pode ver os lançamentos, produtos novos, tendências nesta área de beleza e feiras da ABAD onde se discute aspectos de tributação, processos de logística de separação”.³¹

Observando a etapa de desenvolvimento de alternativas é possível perceber o empenho do decisor em elaborar uma solução sob medida para a otimização de seus custos operacionais.

“As decisões estratégicas para a empresa envolvem questões maiores como, por exemplo, a construção desta nova sede, uma construção totalmente programada, saímos de uma área não era uma área favorável para distribuição e nós pesquisamos processos logísticos pra transformá-la em uma área logisticamente perfeita para o nosso negócio”³²

A mais recente decisão implementada com esse objetivo refere-se à construção das instalações da sede atual da empresa, cujas modificações viabilizaram a obtenção de resultados expressivos para que fossem alcançados os objetivos de custos planejados.

“Discutimos diversos tipos de logística, de armazenagem, de entrada e saída de mercadoria e este projeto foi desenvolvido especificamente para a nossa empresa”.³³

Na fase de seleção proposta por Mintzberg et al (1976), o modo de julgamento fica claramente apresentado nas opiniões pessoais do decisor, mesmo sob uma

³¹ Sócio Diretor 01.

³² Sócio Diretor 01.

³³ Sócio Diretor 01.

perspectiva empírica e intuitiva, ressaltando as vantagens desse tipo de julgamento para processos decisórios estratégicos, tornando-os mais ágeis e mais convenientes para o decisor:

“Mesmo se ele [o contador] falar que não é pra fazer e eu achar que como empresário eu devo fazer eu faço, porque eu acho que cada um deve estar na sua função e o contador não conhece o mercado para saberem certas coisas”.³⁴

Finalmente, o modo de negociação apresenta-se ao final do processo decisório envolvendo apenas os dois sócios proprietários, sem a ocorrência de maiores conflitos ou discordância de idéias, podendo ser decidido individual ou coletivamente:

“E quanto às decisões a serem tomadas que estão ligadas a investimentos internos, projeção de crescimento, faturamento, o que eu faço, eu mesmo, é olhar a capacidade de endividamento da empresa e faço a minha auto-análise para tomar a decisão. A decisão eu tomo sozinho ou com o meu sócio”.³⁵

“A decisão final é sempre baseada no potencial de crescimento da empresa, na capacidade de endividamento ou de auto-sustentar o investimento”.³⁶

Sendo esta uma empresa distribuidora, os produtos por ela comercializados são provenientes da mesma indústria dos produtos comercializados por seus concorrentes, o que exige uma diferenciação mercadológica baseada primeiramente em serviços, seguida da exigência por preços competitivos. Na visão da alta gestão da organização, esse diferencial somente poderia ser construído a partir da redução dos custos operacionais da empresa.

³⁴ Sócio Diretor 01.

³⁵ Sócio Diretor 01.

³⁶ Sócio Diretor 01.

“O nosso negócio é rapidez no atendimento. Nós agora conseguimos separar um número muito maior de pedidos, em um prazo muito menor, como o mesmo número de funcionários que a gente já tinha na sede anterior. E assim o nosso custo tende a baixar e com isso ganharmos o cliente porque estamos sendo muito mais rápidos na prestação de serviços”.³⁷

5.2. Decisões estratégicas voltadas para novos investimentos

As decisões estratégicas voltadas para a diversificação do capital da empresa em novos negócios são desencadeadas através de oportunidades de empreendimentos voltados ao agronegócio, envolvendo a compra de terrenos para o desenvolvimento de atividades agrícolas, tecnologia para a criação de gado leiteiro, inseminação artificial de animais, e ainda possíveis investimentos em imóveis.

“Decisões estratégicas são voltadas para (...) retirada de dinheiro da empresa para novos empreendimentos... decisões de retiradas financeiras para outros investimentos ocorrem mais para a área agrícola e pecuária que é uma área que está em crescimento, diferente do negócio de distribuição e nos dá um retorno muito bom.”³⁸

Essas decisões baseiam-se em poucas informações prévias sobre as possíveis alternativas, como também são poucas as informações acerca das conseqüências acarretadas por essas decisões. Na rotina de reconhecimento da situação de decisão, identificam-se oportunidades novas para investir em áreas totalmente diversas do ramo de distribuição de cosméticos e higiene pessoal.

Embora o estímulo gerador identificado na rotina de diagnóstico desse tipo de decisão seja uma oportunidade, não há muita formalidade na análise dessa nova opção de investimentos, a não ser pelo fato de existirem profissionais contratados

³⁷ Sócio Diretor 01.

³⁸ Sócio Diretor 02.

para a identificação dessa nova oportunidade de mercado, chamados pela alta gestão de “corretores de negócios”.

“Há uma busca por novas oportunidades do mercado que possam ser rentáveis, oportunidades que não tem ligação nenhuma com o nosso negócio. Essas oportunidades podem ser de imóveis, animais, áreas agrícolas”.³⁹

Na fase de desenvolvimento da decisão, verifica-se a prática de busca de memória, na qual a gestão utiliza-se de seus contatos com conhecidos, fornecedores da empresa, que também são atuantes nesses ramos e ainda outros empresários do segmento de distribuição que investem nesse mercado:

“Geralmente eu busco estas novas oportunidades no contato com outras pessoas, na rua, verificando se alguém sabe de alguma novidade.”.⁴⁰

“Temos uns três fornecedores aqui da empresa que também tem o seu negócio diversificado nestas áreas, as gente está sempre conversando, sempre por acaso, preço de terras nas regiões destes fornecedores, que tipo de pessoas estão investindo nestes segmentos em outras regiões, preço do gado nestas regiões, se há um investimento no sentido de aumentar o negócio, se este negócio está expandindo, este tipo de informação”.⁴¹

“[Com outros empresários do ramo de distribuição não concorrentes] Converso bastante, eu costumo ligar e perguntar, quais serão os investimentos para o próximo ano, investimentos anuais, em que serão feitos estes investimentos, se vai ser em pastagens, que técnicas vão ser utilizadas, em que tipo de sêmen, nós somos pioneiros em pesquisa de sêmen aqui na região então nós estamos sempre

³⁹ Sócio Diretor 02.

⁴⁰ Sócio Diretor 02.

⁴¹ Sócio Diretor 02.

conversando até pra criar e avaliar um mercado futuro de aquisição deste tipo de produto, pra daqui a quatro a cinco anos”.⁴²

Através da busca de memória, a gestão consulta ainda dados contidos no software de gerenciamento administrativo da empresa através dos módulos contábil e financeiro, para que seja possível analisar a viabilidade da retirada do capital, prazo de retorno e aspectos tributários da negociação.

É possível constatar ainda o comportamento de busca passiva, quando esses gestores ficam a espera de que uma boa oportunidade surja em decorrência de situações de mercado e ainda uma pesquisa ativa, através da contratação dos já citados “corretores de oportunidades”, profissionais devidamente registrados, que atuam circulando pelos mercados de interesse em busca de informações significativas ou mesmo de novas chances de investimento.

“Eu tenho algumas pessoas que entendem um pouco do ramo que a gente quer diversificar o nosso negócio. Estas pessoas vão ao mercado como um corretor, identificam as oportunidades, iniciam as negociações, eles são funcionários da empresa”⁴³

Para esse tipo de decisão estratégica, constata-se a prática de geração de soluções através da busca ativa, utilizando-se de recursos diferenciados, como Internet, leituras específicas de publicações do ramo de agronegócios, e recebimento de boletins via e-mail sobre o assunto.

“Faço muita pesquisa na Internet pra ver como está o mercado, como está a exportação, os laticínios, se o Brasil já está auto suficiente, se está exportando mais do que está importando.”⁴⁴

“Para investimentos na área de gado pro exemplo eu assino cinco revistas específicas do ramo... leio para acompanhar estes mercados,

⁴² Sócio Diretor 02.

⁴³ Sócio Diretor 02.

⁴⁴ Sócio Diretor 02.

hoje por exemplo o investimento extra feito há dois anos em criação de boi gordo (no nosso caso são fêmeas) o mercado sinalizo uma boa rentabilidade para venda de leite e nós estamos agora com um volume de produção leiteira que sendo vendido agora nesta alta do mercado, já recupera e dá lucratividade ao dinheiro que foi investido.”⁴⁵

Também a participação em eventos do gênero é um recurso utilizado na geração de alternativas, porém, com menor ênfase. Todavia, apesar da identificação de várias ações de busca de informação para o desenvolvimento de alternativas de solução para investimentos diversificados, a rotina de seleção de alternativas ocorrem através de longas e demoradas conversas entre os dois sócios proprietários e as decisões são tomadas com base em julgamentos pessoais e intuitivos:

“A única pessoa que eu converso sobre isso é o outro sócio diretor. A gente conversa muito sobre estes assuntos, às vezes demora pra tomar a decisão (...) Acontece mais na intuição... Na percepção que a gente tem de estar a frente do mercado.”

O conteúdo apresentado neste capítulo vão ao encontro dos objetivos propostos, identificando as principais decisões estratégicas tomadas, que se referem a dois grandes grupos de decisão: decisões voltadas ao planejamento de custos da empresa e decisões voltadas à política comercial praticada; e, em seguida foi possível então analisar como os recursos informacionais identificados subsidiam as decisões estratégicas na empresa.

“A estratégia competitiva de uma empresa define suas atividades comerciais, a forma de operar essas atividades e, particularmente, a forma de diferenciar seus produtos serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes (...) as estratégias devem considerar os clientes da empresa e os segmentos de mercado os quais a organização almeja servir. Segundo, as estratégias devem considerar habilidades e recursos

⁴⁵ Sócio Diretor 02.

que a organização deverá reunir para fornecer produtos e serviços a esses mercados” (MCCGEE e PRUSAK, 1994, p.21).

A diversidade de recursos informacionais utilizados pela empresa e a abrangência do conteúdo informacional, que se obtêm através desses recursos perpassa todos os departamentos da organização, sendo utilizados pela alta gestão através do contato direto que esta estabelece com os encarregados de cada setor e do software de gerenciamento administrativo que está em processo de substituição.

“Então, nós estamos nos profissionalizando e agora em março estamos fechando uma parceria com uma grande empresa de desenvolvimento de software, especialista no segmento de distribuição atacadista, considerada a melhor do país neste segmento para que passemos a utilizar banco de dados e todas as informações estejam em um único sistema e nós possamos ter acesso mais rápido a estas informações, com a integração de todos os nossos softwares”⁴⁶

Reforçando as contribuições de Vieira, Campello e Paim (1990, p.174) sobre o fato de que “Os recursos informacionais devem ser considerados do ponto de vista do valor que representam para a organização e para a sobrevivência desta no ambiente” identifica-se, portanto que, além da tecnologia da informação, outro recurso de extremo valor para a obtenção de informações que possa embasar processos decisórios estratégicos são as pessoas que ali trabalham.

“Na verdade o melhor dos recursos [para se obter informação] são as pessoas (...) em 20 anos de mercado nunca tivemos qualquer problema de ordem trabalhista, porque a contratação é transparente”⁴⁷

“Hoje nós temos cerca de 170 a 180 funcionários e a empresa aqui não possui um gerente administrativo, porque nós procuramos que todos sejam profissionais em seu setor (...) Então é uma gestão estratégica baseada na simplicidade e na transparência, se alguém

⁴⁶ Sócio diretor 01.

⁴⁷ Sócio Diretor 02.

não está dando certo, chama conversa, conseguiu corrigir, corrige, não conseguiu corrigir descarta, porque a empresa não tem sangue, não tem pulmão, não tem alma, não tem coração.”⁴⁸

A extrema valorização desses dois recursos, não descarta nem diminui a importância dos demais recursos verificados. É determinante a necessidade de inclusão de todos os recursos informacionais passíveis de gerar conteúdos informacionais úteis e aplicáveis como subsídios para a elaboração e a implantação de decisões estratégicas.

No capítulo seguinte apresentam-se então as conclusões finais da pesquisa realizada.

⁴⁸ Sócio Diretor 01.

6. CONCLUSÕES

A presente investigação teve como objetivo principal: *Identificar quais são os recursos informacionais formais e informais que subsidiam o processo decisório dos gestores desta empresa distribuidora atacadista de forma a mantê-la competitiva em seu mercado de atuação.*

Identificaram-se os recursos de informação formais e informais utilizados na organização investigada as principais decisões estratégicas tomadas nesse contexto e como esses recursos fornecem subsídios para as tomadas de decisão; entretanto não se pode afirmar a existência de um gerenciamento sistematizado da informação.

Embora as três ações fundamentais da GRI apresentadas por Vieira (1990) e que são ser verificadas no cotidiano dos decisores pertencentes à alta gestão hierárquica da empresa, não há uma consolidação estruturada destas ações.

Ocorre a utilização integrada de vários recursos informacionais, visando orientar o planejamento e as decisões estratégicas da empresa; entretanto, essa utilização não é gerenciada, ou seja, não é planejada, organizada e controlada pela organização.

A alta gestão da empresa demonstra estar buscando e acessando conteúdos informacionais presentes no macro ambiente organizacional, realizando análises dessas informações e, ancorando-se nos resultados obtidos para a tomada de decisão de ordem estratégica para o negócio.

Essa realidade pode ser verificada nas práticas identificadas no alto nível gerencial dessa empresa nas três categorias decisórias identificadas. Para a elaboração da política de gestão de custos que foram utilizados recursos de informação como visitas técnicas, consultorias específicas para o segmento de

distribuição, participação em eventos pertinentes ao tema e afiliação a órgãos nacionais representativos desse setor.

Para a elaboração da política comercial, o acompanhamento das ações da concorrência, do trabalho da força de vendas e do mercado de cosméticos e higiene pessoal foi desenvolvido, utilizando-se os recursos humanos da própria equipe comercial da empresa, clientes, fornecedores, com a participação em eventos de referência no segmento de cosméticos e através do banco de dados informatizado da própria empresa, que permite a construção do histórico de resultados de clientes, representantes comerciais, vendas por período e vendas por produto / fornecedor.

Enfim, para as decisões referentes à diversificação de investimentos apresentam-se como recursos de informação os históricos contábeis e financeiros da organização e o contato com pessoas conhecedoras das áreas de interesse.

Percebe-se uma preocupação ainda não eficiente do gerenciamento das tecnologias de informação existentes, pois o acesso, o tratamento e a disseminação da informação não ocorrem de uma forma sistemática, estruturada, periódica e acessível. As informações são coletadas e armazenadas, porém não de forma integrativa de maneira a construir cenários mercadológicos que apresentem o ambiente externo e o posicionamento da empresa estudada em relação a estes mercados. Não foram verificadas ações de tratamento e organização das informações, uma vez que não existe um recurso tecnológico único capaz de integrar todas as informações obtidas.

Conforme identificado o software gerencial encontra-se modulado, onde cada um dos módulos, sejam estes contábil, financeiro, comercial, logístico, analisa apenas suas próprias informações não estabelecendo relações entre informações de módulos distintos.

Embora não visualizando informações integradas, a empresa estudada tem demonstrado capacidade de agregar valor aos processos produtivos através das informações obtidas e tem fortalecido seu diferencial competitivo principalmente no que diz respeito aos processos logísticos e de serviços ao mercado em que atua.

A adoção de um sistema integrativo, capaz de cruzar as informações de diferentes módulos, possibilitaria a estruturação de uma prática organizada e gerenciada da informação podendo tornar mais eficazes o acesso e uso da informação, e, conseqüentemente, agilizando os processos de tomada de decisão da alta gestão.

A possibilidade de análise integrada da informação pode permitir a empresa estudada uma ação antecipada em relação a seus concorrentes, tornando assim seu processo decisório estratégico mais ágil e assertivo.

Como estudos originados deste, sugerem-se análises sobre o comportamento dos decisores em processos decisórios estratégicos, envolvendo aspectos sobre a cultura informacional da organização. Um estudo dessa natureza poderia contribuir para melhor compreensão acerca da escolha que esses decisores fazem dos recursos de informação por eles utilizados e de suas atitudes nos processos de tomada de decisão.

Com relação ao uso dos recursos informacionais como subsídios para decisões estratégicas, sugerem-se estudos mais detalhados que permitam análises entre estes recursos e as práticas de monitoramento ambiental que permitem a coleta de informações competitivas para uma organização.

REFERÊNCIAS

ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados, disponível em <<http://www.abad.com.br/>>. Acesso em: 14 de maio 2004.

BARBOSA, R.R., Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.6,dez. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez02/Art_03.htm>. Acesso em: 28 de junho de 2004.

Boletim de Mercado Setor de Higiene e Limpeza, BRASKEM, São Paulo, 23 de set. de 2003. Edição 39. Quinzenal. Disponível em: <[http://www.braskem.com.br/boletins/Cosmeticos Parfumaria e Higiene Pessoal/boletim/Limpeza.pdf](http://www.braskem.com.br/boletins/Cosmeticos_Parfumaria_e_Higiene_Pessoal/boletim/Limpeza.pdf)>. Acesso em: 14/05/2004.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F., **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CHOO, C. W., **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

_____. **Information mangement for the intelligent organization**, Medford: Rhonda Forbes, 1998.

COADIC, Yves-Francois Le. **A Ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

CRONIN, B., Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação ***Revista da Escola de Biblioteconomia***, UFMG, Belo Horizonte, v.19, n. 2, p.195–220, set. 1990.

CRONIN, B., ***Information management from strategies to action***, London: Information House, 1985.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L., ***Conhecimento empresarial – como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.***, Rio de Janeiro: Ed. Campus, 6ª edição, 1998.

DAVENPORT, T.H. ***Ecologia da informação***. São Paulo: Futura, 2000.

GRAEML, A. R. ***Sistemas de informação: alinhamento da estratégia de TI com a estratégica corporativa***, São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

HAGUETTE, T. M. F. ***Metodologias qualitativas na sociologia***, Petrópolis: Vozes, 2003, 9ª edição.

HAMPTON, D., SUMMER, C. e WEBBER, R., ***Organizational behavior and the practice of management***, 3ª ed., USA: Scott Foresman and Company, 1978.

HORTON Jr, F. ***Information resources management: concept and cases***, Ohio: Association for Systems Management, 1979.

KOTLER, P., ***Administração de marketing***, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LASTRES, H.M.M. e ALBAGLI, S. (org.) ***Informação e globalização na era do conhecimento***. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARCH, J.G. e SIMON, H.A., ***Organizations***, 2ª edição, Oxford: Balckwell, 1993.

McGEE, J. E PRUSACK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**, 9ª Edição, Rio de Janeiro: Campus,1994,.

MINTZBERG, H. et al. The structure of “unstructure” decision processes. **Administrative science quartely**, v.21, n. 2, p. 246-275, June 1976.

NAVES, M. M. L., Considerações sobre gerência de recursos informacionais, **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.4, n.1, p.49-56, jan./jun. 1999.

O Sol sob medida, **Revista Distribuição**, São Paulo, out. de 2003. Disponível em <http://www.revistadistribuicao.com.br/content.asp?page=229&id_edicao=39>. Acesso em 15 de maio de 2004.

PORTER, E. M., **On competition: estratégias competitivas essenciais**, 4ª edição Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBINS, Stephen P., **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SAVIC, Dobrica, Evolution of information resource management, **Journal of Librarianship and Information Science**, 24 (3), p. 127 – 138, Sep. 1992.

SIMÕES, K. A indústria dos bilhões, **Pequenas empresas grandes negócios**, Rio de Janeiro, nov. de 2000, Seção Negócios, nº 142. Disponível em:<http://pegn.globo.com/revista/index.asp?d=/edic/ed142/neg_especial.htm>. Acesso em 15 de maio de 2004.

SIMON, H. A., **The new science of management decision**, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977.

TAYLOR, Robert S. Information values in decision contexts. ***Information management review***, v. 1, n. 1, p. 47-55, Summer, 1985.

VERGARA, S. C., ***Projetos e relatórios de pesquisa em administração***, 5ª Edição, São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

VIEIRA, Anna da Soledade; CAMPELLO, Bernadete Santos; PAIM, Isis; Nova alternativa em educação dos profissionais da informação: o Curso de GRI na EB/UFMG. ***Revista da Escola de Biblioteconomia***, UFMG, Belo Horizonte, v.19, n. 2, p.171 – 181, set. 1990.

WIGGINS, R. E., Uma estrutura conceitual para a gerência de recursos informacionais. ***Revista da Escola de Biblioteconomia***, UFMG, Belo Horizonte, v.19, n. 2, p.171 – 181, set. 1990.

ANEXO 3:**ROTEIRO DE VERIFICAÇÃO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS INFORMACIONAIS****Ramo de Negócio:**

Distribuidor Atacadista Cosméticos, Perfumaria e Higiene Pessoal.

Roteiro:

- 1 – Identificação e descrição dos recursos informacionais existentes na empresa.
- 2 – Identificação dos usuários dos recursos informacionais existentes na empresa.
- 3 – Identificação das demandas de informação mais freqüentes dos usuários destes recursos informacionais.
- 4 – Identificação das fontes de informação responsáveis pela alimentação destes recursos informacionais.
- 5 – Identificação dos serviços/ produtos de informação que cada um dos recursos informacionais existentes disponibiliza para seus respectivos usuários.

ANEXO 1:

ENTREVISTA POR PAUTAS ALTA GESTÃO

Ramo de Negócio:

Distribuidor Atacadista Cosméticos, Perfumaria e Higiene Pessoal.

Participantes convidados:

02 Sócios Proprietários.

01 Gerente Comercial.

01 Coordenador de Vendas.

Roteiro:

1 – Quais os tipos de decisão que você toma no trabalho que realiza na empresa?
Decisões de Rotina? Decisões Estratégicas?

2 – Estas decisões estratégicas referem-se a quais assuntos?

3 – Quando você precisa tomar estas decisões estratégicas, você o faz sozinho ou em conjunto com outras pessoas?

4 – No momento da tomar decisões estratégicas, você convida alguém que não está em níveis hierárquicos elevados dentro da empresa para participar deste processo?

5 – Você utiliza-se de informações nos processos de tomada de decisão? Que tipo de informações você utiliza?

6 - Estas informações estão disponíveis para você quando você precisa delas para tomar decisões estratégicas?

7 – Quais recursos você utiliza para obter informações para a tomada de decisões estratégicas?

7.1 – Através de Relatórios que própria empresa desenvolveu? Que tipo de informações aparece nestes relatórios?

7.2 – Através de Relatórios de um software desenvolvido pela empresa? Que tipo de informações aparece nestes relatórios?

7.3 – Através de Relatórios de um software que a empresa adquiriu no mercado? Que tipo de informações aparece neste relatório?

7.4 – Através de Pesquisas que a sua empresa faz? Com quem? Como? Onde? De quanto em quanto tempo estas pesquisas são realizadas?

7.5 – Através de Pesquisas que a sua empresa compra de fornecedores externos (Nielsen, por exemplo)? De quanto em quanto tempo estas pesquisas são compradas?

7.6 – Através de Pesquisas encomendadas pela sua empresa a outras empresas especializadas neste trabalho? Com que freqüência a sua empresa encomenda este tipo de trabalho?

7.7 – Através de Pesquisas realizadas em meio virtual (Internet)? Que tipo de informações você obtém na Internet?

7.8 – Através de conversas com pessoas que também trabalham na empresa? Onde ocorrem estas conversas? Sobre quais assuntos vocês conversam?

7.9 – Através de conversas com clientes? Onde ocorrem estas conversas? Sobre quais assuntos vocês conversam?

7.10 – Através de conversas com fornecedores? Onde ocorrem estas conversas? Sobre quais assuntos vocês conversam?

7.11 – Através de conversas com profissionais que trabalham em empresas concorrentes? Onde ocorrem estas conversas? Sobre quais assuntos vocês conversam?

7.12 – Através de conversas com pessoas que atuam no mercado de distribuição, mas não são concorrentes da sua empresa? Onde ocorrem estas conversas? Sobre quais assuntos vocês conversam?

7.13 - Através de leituras de revistas, artigos, jornais ou publicações específicas sobre o mercado de atuação da sua empresa? Que tipo de informações você obtém com este tipo de leitura?

7.14 – Através de leituras em meio virtual (e-mails, boletins on line)? Que tipo de informações você obtém com este tipo de leitura?

7.15 – Através da participação em eventos regionais, nacionais e ou internacionais (feiras, simpósios, palestras, seminários)? Que tipo de informação você obtém nestes eventos?

7.16 – Através de visitas técnicas a empresas que também atuam no mercado de distribuição e que não são concorrentes da sua empresa? Que informações você obtém nestas visitas?

7.17 – Através de visitas técnicas a empresas concorrentes da sua empresa? Que tipo de informações você obtém nestas visitas?

7.18 – Através de ações de acompanhamento do mercado em que a sua empresa atua? Quais ações são estas? Que tipo de informações vocês obtém com estas ações?

7.19 – Através de reuniões periódicas com outros departamentos da empresa? Que departamentos são estes? Que tipo de informações você obtém com estas reuniões?

8 - Qual ou quais destes recursos você considera ser o mais eficiente para que você consiga as informações de que precisa?

9 - Existe algum tipo de informação de que você precisa para desenvolver o seu trabalho cujo grau de dificuldade em obtê-la é maior?

9.1 - Você conseguiria identificar o porque da dificuldade em conseguí-la?

9.2 - Você já pensou em alguma maneira de conseguí-la? Como?

9.3 - Quais as dificuldades que você tem para implementar sua idéia de como conseguir estas informações?

9.4 - Se você conseguisse estas informações, em que elas poderiam auxiliar em seu trabalho?

10 - Existe algum departamento na sua empresa a quem você recorre quando precisa de uma informação? Que departamento é esse?

11 - Existe alguém na sua empresa a quem você recorre quando precisa de uma informação? Qual a função desta pessoa?

ANEXO 2:

ENTREVISTA POR PAUTAS COLABORADORES

Ramo de Negócio:

Distribuidor Atacadista Cosméticos, Perfumaria e Higiene Pessoal

Participantes convidados:

- 01 funcionário do departamento de compras.
- 01 colaborador da operação de telemarketing.
- 01 colaborador do departamento de crédito e cobrança.
- 01 colaborador do departamento de tecnologia.
- 03 colaboradores da área comercial.
- 01 colaborador do departamento de distribuição e logística.

Roteiro:

- 1 – Quais os tipos de decisão você toma no trabalho que realiza na empresa?
Decisões de Rotina? Decisões Estratégicas?
- 2 – Estas decisões referem-se a quais assuntos?
- 3 – Quando você precisa tomar estas decisões você o faz sozinho ou em conjunto com outras pessoas?
- 4 - Você utiliza-se de informações nos processos de tomada de decisão? Que tipo de informações você utiliza?
- 5 - Estas informações estão disponíveis para você quando você precisa delas para tomar decisões estratégicas?
- 6 – Quais recursos você utiliza para obter informações para a tomada de decisão?
 - 6.1 – Através de Relatórios que própria empresa desenvolveu? Que tipo de informações aparece nestes relatórios?
 - 6.2 – Através de Relatórios de um software desenvolvido pela empresa? Que tipo de informações aparece nestes relatórios?
 - 6.3 – Através de Relatórios de um software que a empresa adquiriu no mercado? Que tipo de informações aparece neste relatório?

6.4 – Através de Pesquisas que a sua empresa faz? Com quem? Como? Onde? De quanto em quanto tempo estas pesquisas são realizadas?

6.5 – Através de Pesquisas que a sua empresa compra de fornecedores externos (Nielsen, por exemplo)? De quanto em quanto tempo estas pesquisas são compradas?

6.6 – Através de Pesquisas encomendadas pela sua empresa a outras empresas especializadas neste trabalho? Com que frequência a sua empresa encomenda este tipo de trabalho?

6.7 – Através de Pesquisas realizadas em meio virtual (Internet)? Que tipo de informações você obtém na Internet?

6.8 – Através de conversas com pessoas que também trabalham na empresa? Onde ocorrem estas conversas? Sobre quais assuntos vocês conversam?

6.9 – Através de conversas com clientes? Onde ocorrem estas conversas? Sobre quais assuntos vocês conversam?

6.10 – Através de conversas com fornecedores? Onde ocorrem estas conversas? Sobre quais assuntos vocês conversam?

6.11 – Através de conversas com profissionais que trabalham em empresas concorrentes? Onde ocorrem estas conversas? Sobre quais assuntos vocês conversam?

6.12 – Através de conversas com pessoas que atuam no mercado de distribuição, mas não são concorrentes da sua empresa? Onde ocorrem estas conversas? Sobre quais assuntos vocês conversam?

6.13 - Através de leituras de revistas, artigos, jornais ou publicações específicas sobre o mercado de atuação da sua empresa? Que tipo de informações você obtém com este tipo de leitura?

6.14 – Através de leituras em meio virtual (e-mails, boletins on line)? Que tipo de informações você obtém com este tipo de leitura?

6.15 – Através da participação em eventos regionais, nacionais e ou internacionais (feiras, simpósios, palestras, seminários)? Que tipo de informação você obtém nestes eventos?

6.16 – Através de visitas técnicas a empresas que também atuam no mercado de distribuição e que não são concorrentes da sua empresa? Que informações você obtém nestas visitas?

6.17 – Através de visitas técnicas a empresas concorrentes da sua empresa? Que tipo de informações você obtém nestas visitas?

6.18 – Através de ações de acompanhamento do mercado em que a sua empresa atua? Quais ações são estas? Que tipo de informações vocês obtém com estas ações?

6.19 – Através de reuniões periódicas com outros departamentos da empresa? Que departamentos são estes? Que tipo de informações você obtém com estas reuniões?

6.20 – Através de reuniões periódicas com sua chefia imediata? Que tipo de informações você obtém nestas reuniões?

7 - Qual ou quais destes recursos você considera ser o mais eficiente para que você consiga as informações de que precisa?

8 - Existe algum departamento na sua empresa a quem você recorre quando precisa de uma informação? Que departamento é esse?

9 - Existe alguém na sua empresa a quem você recorre quando precisa de uma informação? Qual a função desta pessoa?

10 - Existe algum tipo de informação de que você precisa para desenvolver o seu trabalho que você tenha mais dificuldade em obter?

10.1 - Você conseguiria identificar o porque da dificuldade em conseguí-la?

10.2 - Você já pensou em alguma maneira de conseguí-la? Como?

10.3 - Quais as dificuldades que você tem para implementar sua idéia de como conseguir estas informações?

10.4 - Se você conseguisse estas informações, em que elas poderiam auxiliar em seu trabalho?

11 – Você transmite as informações que você obtém em seu trabalho para a alta gestão da empresa?

12 – Você saberia dizer se a alta gestão da empresa utiliza-se destas informações quando tem que tomar uma importante decisão?

13 – Quando a alta gestão da empresa precisa tomar uma decisão estratégica você é convidado para participar deste processo?

14 – Em que tipo de situações você é convidado pela alta gestão da empresa para participar de um processo de tomada de decisão? Crise? Problemas? Oportunidades? Mudanças no Mercado? Relações com fornecedores e ou clientes?

ANEXOS