



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

**Investigação sobre o desenvolvimento e implementação
de uma estratégia de informação organizacional no
contexto dos planos da ABC para o futuro**

Sérgio Sobral Nunes

Gestão de Informação

Mestrado em Gestão de Informação, Julho de 2002

Sumário Executivo

1. É apresentada a empresa ABC – Sociedade de Mediação Imobiliária, Lda. e os desafios que enfrenta ao nível da gestão do parque informático. [par. 1.1-1.4]
2. Este relatório pretende contribuir para o esclarecimento da gestão no que respeita ao desenvolvimento de uma estratégia de informação, no contexto dos planos da organização para o futuro. [par. 1.5]
3. Introduce-se o conceito de gestão de informação e a sua importância no âmbito da Sociedade da Informação para as empresas. Destacam-se as vantagens que podem advir de uma abordagem profissional à gestão de informação. [par. 2.1-2.7]
4. Mostra-se como as tecnologias de informação podem alterar significativamente um sector a nível estrutural, podendo tanto fortalecê-lo como destruí-lo. [par. 3.1-3.3]
5. Apresenta-se a noção de componente de informação associada às actividades e serviços, para além da componente física. [par. 3.4]
6. O uso das tecnologias de informação pode criar vantagens competitivas introduzindo melhorias segundo dois eixos: redução de custo e aumento qualitativo do serviço prestado. [par. 3.5]
7. Justifica-se a importância de proceder à identificação do ciclo de informação interno e à avaliação do impacto da informação na cadeia de valor da ABC. [par. 3.6-3.8]
8. Reafirma-se a importância de uma abordagem profissional à gestão de informação e destaca-se o envolvimento por parte da gestão, como um factor crítico para o sucesso. [par. 3.9-3.10]
9. Conceptualizar a informação como um processo facilita a sua integração na estratégia empresarial. [par. 3.11]
10. Distinção entre três níveis de gestão de informação: operacional, tático e estratégico. Faz-se o enquadramento da ABC nesta classificação e classifica-se o investimento nesta área como um bom exemplo de empreendedorismo. [par. 3.12-3.14]
11. Uma clara documentação e avaliação periódica da estratégia de informação delineada são factores importantes para o sucesso desta. [par. 3.15-3.16]
12. Deve ser dado particular destaque à formação, na área da gestão de informação, quer do pessoal, quer dos gestores. [par. 3.17-3.21]
13. Sem uma catalogação das fontes de informação a que a ABC tem acesso, a informação é considerada perdida. [par. 3.22]
14. Os gestores devem evitar a mudança contínua e tentar gerir a estabilidade. Por outro lado, devem estar aptos a adoptar novos processos que surjam na utilização dos sistemas de informação. [par. 3.23-3.24]

1 Apresentação da empresa

O nome real da empresa foi omitido por forma a manter o anonimato.

1.1 A ABC – Sociedade de Mediação Imobiliária, Lda. (ABC), constituída em 1996, é uma empresa que exerce a sua actividade no ramo da mediação imobiliária. Tem um total de 7 trabalhadores e em 2002 apresentou uma facturação total na ordem dos 650 mil euros.

1.2 A ABC, em associação com outras empresas do mesmo grupo empresarial, actua predominantemente junto dos emigrantes portugueses no estrangeiro. Dedicar-se em concreto a três áreas: mediação na compra e venda de propriedades, administração de propriedades e administração de condomínios. Conta actualmente com cerca de 300 clientes em Portugal e no estrangeiro.

1.3 Os primeiros investimentos em sistemas de informação, feitos nos anos iniciais, centraram-se na área da gestão contabilista e processamento salarial. Ao longo dos anos, o investimento nesta área foi subindo gradualmente. Em 2001 tomou-se a decisão de renovar o parque informático, o que constituiu um investimento considerável.

1.4 Os investimentos graduais, por vezes parciais, e as necessidades da empresa ao longo dos anos, resultaram na existência de um conjunto de aplicações heterogéneas. Neste momento, a gestão sente que, com uma melhor integração dos sistemas, novas oportunidades e vantagens podem surgir. Por outro lado, a crescente concorrência e a necessidade de melhorar os serviços prestados ao cliente final, contribuíram para a chamada de atenção face à exploração das oportunidades trazidas pelas tecnologias de informação.

1.5 Este relatório surge no seguimento destas preocupações e procura ajudar na tomada de decisão por parte da gestão, investigando a necessidade de desenvolver uma estratégia de informação no contexto dos planos organizacionais.

2 A estratégia de informação no contexto empresarial

2.1 A gestão de informação assume um papel cada vez mais fulcral no contexto empresarial. Apesar da necessidade de gestão de informação preceder em muito o aparecimento dos computadores pessoais (Vickers, 1984), a revolução digital veio acentuar esta necessidade.

2.2 A disseminação do computador pessoal, a proliferação de informação em formato digital e o aparecimento das redes de computadores, com o culminar na Internet, desencadearam o que é designado por Sociedade de Informação (Alvaréz, 2002). Esta revolução provocou uma dramática redução nos custos relacionados com a obtenção, processamento e transmissão de informação, afectando a forma de fazer negócios (Porter, 1985).

2.3 Drucker (1988) afirma que, no futuro, todos os negócios serão baseados em conhecimento e as organizações lidarão sobretudo com informação. Kalseth (1991) reforça a ideia, afirmando que a informação está em vias de se tornar o mais importante factor competitivo nas empresas. De acordo com Porter (1985), as tecnologias de informação (TI) alteram os produtos, os processos e a concorrência num sector, permitindo criar vantagens competitivas.

2.4 De acordo com vários estudos, citados por Kirk (1999), sobre a utilização de informação por parte dos gestores (Mintzberg, 1975, Kotter, 1982, Luthaus et al., 1988 e Floyd & Wooldridge, 1996), uma conclusão importante emerge: a gestão de informação tem potencial para contribuir para a eficácia dos gestores nas tarefas organizacionais. O fundamento desta justificação está relacionado com o facto de uma grande parte das tarefas identificadas terem uma forte componente de informação (disseminador de informação, gestão de contactos, tomada de decisão, etc).

2.5 Uma das principais razões que justificam levar a cabo estratégias de gestão de informação é a melhoria das capacidades de decisão por parte da gestão (Marchand, 1990). Segundo O'Connor (1993), empresas com planos estratégicos para os sistemas de informação bem integrados com a gestão, conseguem sistematicamente melhores resultados do que aquelas que não os têm.

2.6 Para aproveitar os benefícios da informação é necessária uma abordagem profissional (Vickers, 1984). De acordo com Wilson (2001), uma estratégia de informação define as necessidades de informação da organização, garante a existência de recursos de informação, adequadamente organizados e geridos, para satisfazer as necessidades, e aplica as TI para um efectivo armazenamento, recuperação, distribuição, comunicação e segurança dessa informação.

2.7 Marchand (1990) complementa a ideia, definindo gestão estratégica de informação como as estratégias técnicas e de gestão necessárias para melhorar significativamente o uso e tipo de recursos de informação, por forma a melhorar a performance geral da empresa.

3 A gestão de informação nos planos da ABC para o futuro.

3.1 Segundo Porter (1985), a estrutura de um sector pode ser definida por cinco factores: o poder dos compradores, os poder dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre empresas concorrentes. Porter afirma que o potencial de lucro de uma empresa é influenciado por estes factores, que, por sua vez, são influenciados pelas tecnologias de informação (TI).

3.2 As TI tanto podem fortalecer uma indústria como destruí-la. Porter destaca o sector das companhias aéreas onde a redução de custos provocada pelas melhorias nos sistemas de informação, veio diminuir significativamente os lucros para as companhias de aviação, o que de outra forma não aconteceria.

3.3 Os gestores devem analisar as implicações estruturais das novas tecnologias associadas à gestão de informação, procurando antecipar as consequências e prever estratégias de resolução. As empresas que não adoptem uma atitude pró-activa ficarão numa situação de fragilidade em relação à concorrência que liderar esta mudança, numa posição de clara desvantagem.

Recomendação 1

Avaliar o impacto da revolução de informação na estrutura do sector imobiliário, nomeadamente ao nível dos compradores, fornecedores, ameaças de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes. Procurar antecipar mudanças ou tendências que afectem de forma significativa as práticas estabelecidas.

3.4 Launo (1988) e Porter (1985) descrevem a existência de uma componente física e uma de informação em todas as actividades. Esta componente, relacionada com a captura, manipulação e encaminhamento de dados, poderá ser mais ou menos evidente. Refira-se, a título de exemplo, que a estampagem de metal apresenta uma componente de informação baixa quando comparada com o processamento de seguros (Porter, 1985). Numa primeira análise, a actividade de mediação imobiliária configura-se claramente como uma actividade onde a componente de informação é significativa.

3.5 Resumindo, as TI alteram a forma como as empresas criam o seu produto ou alteram o próprio produto, segundo dois eixos: custo e qualidade do serviço (Porter, 1985). Por um lado, um melhor aproveitamento das TI, ao longo do processo, pode contribuir para a redução de custos. Por outro lado, a melhoria na componente de informação nos produtos pode aumentar a qualidade do mesmo. Melhorias em qualquer um dos eixos podem provocar uma situação de vantagem competitiva face à concorrência.

3.6 O método sugerido por Forest Woody Morton (citado em Launo, 1988) para a gestão de recursos de informação destaca a inventariação de recursos de informação como primeiro passo. Marchand (1990) foca a importância de perceber e identificar os fluxos de trabalho dentro da empresa para a gestão estratégica da informação. Esta questão torna-se mais pertinente para o caso particular da ABC, dada a diversidade de sistemas informáticos actualmente em uso, com funcionalidades muitas vezes equivalentes.

3.7 Launo (1988) sugere duas perguntas essenciais em qualquer negócio, no contexto da gestão de informação: “Qual o negócio em estamos?” e “Qual a informação de que necessitamos para sermos bem sucedidos?”.

3.8 A ABC subscreve várias revistas e jornais da especialidade e tem acesso a bases de dados através das associações a que pertence. No entanto, estas fontes de informação nunca foram analisadas nem catalogadas, ignorando-se os benefícios que podem trazer para os serviços prestados pela ABC.

Recomendação 2

Proceder à identificação e documentação do ciclo de informação interno, destacando os consumidores, produtores e arquivos de informação. Identificar as necessidades de informação da empresa num contexto global, evitando uma análise limitada apenas a uma parte da empresa.

Recomendação 3

Avaliar o impacto da informação na cadeia de valor da empresa, analisando as componentes de informação presentes nos serviços fornecidos e as possíveis melhorias ao nível da redução de custos ou aumento da qualidade.

3.9 Como foi referido na secção anterior, vários são os textos que destacam as mais valias de uma abordagem profissional à gestão de informação. A gestão de informação é cada vez mais apontada como um factor crítico para as empresas, sobretudo em ambientes ricos em informação.

Recomendação 4

A gestão deve encarar o planeamento estratégico de informação como uma parte importante da gestão estratégica da empresa por forma a obter melhorias na performance global. As características do negócio e do sector da mediação imobiliária em geral, rico em informação, reforçam a tomada de decisão neste sentido.

3.10 A generalidade dos textos é unânime ao destacar o envolvimento, por parte da gestão de topo, na elaboração e concretização do plano estratégico para a gestão de informação, como um factor determinante para o sucesso. Wilson (2001), enfatiza este aspecto como uma das principais condicionantes para o sucesso de uma gestão de informação.

3.11 Tradicionalmente, a informação é vista na empresa como um recurso, um bem, algo tangível, e a actividade de gestão de informação como um serviço. No entanto, esta visão é limitativa. Kirk (1999) afirma que conceptualizar a informação como processo facilita a sua integração na estratégia empresarial.

3.12 McLean e Soden (1977), citados em O'Connor (1993) dividem a gestão de sistemas de informação em três níveis: operacional, tático e estratégico. O nível operacional tem mais peso em organizações onde os sistemas de informação servem apenas como suporte e não fazem parte da visão estratégica da organização. A gestão de informação a um nível tático e, sobretudo a um nível estratégico, permite enquadrar a informação no contexto global da empresa e obter as vantagens já mencionadas (O'Connor, 1993).

3.13 Na ABC, a gestão operacional tem um peso considerável, ocupando uma percentagem importante do tempo dedicado à gestão de informação. Recentemente, quer devido aos investimentos feitos em sistemas de informação, quer devido às pressões do mercado, tem-se procurado encarar a informação como um factor preponderante nas decisões estratégicas.

3.14 Segundo Vickers (1984), nas pequenas empresas, o investimento nesta área pode ser visto como um bom exemplo de empreendedorismo.

Recomendação 5

Elaborar uma estratégia de informação alinhada com a visão estratégica da empresa. Este plano deverá ficar devidamente documentado e ter o total apoio por parte da gestão. Neste plano, a informação deverá ser considerada em todas as suas dimensões, desde bem possuído até processo e força.

3.15 A documentação da estratégia definida é um factor determinante para o sucesso global do plano (Wilson, 2001). Permite reificar a visão estratégica, difundir de forma clara uma mensagem ao longo de toda a organização e, por outro lado, avaliar o cumprimento das decisões de forma precisa.

3.16 Se, em função de uma estratégia, não se fazem comparações sistemáticas e periódicas com as metas estabelecidas, os planos acabam por se afastar das realidades a que inicialmente se destinavam (O'Connor, 1993). Um plano estratégico remetido exclusivamente à sua primeira versão perde rapidamente todo o valor, devido às mudanças na realidade envolvente. Neste artigo, avança-se com algumas alternativas para avaliar o sucesso de um planeamento estratégico de sistemas de informação.

Recomendação 6

Estabelecer medidas e objectivos que permitam avaliar, de uma forma periódica e sistemática, o sucesso das acções desenvolvidas no âmbito da gestão de informação na empresa.

3.17 De acordo com Vickers (1984), a gestão de informação requer um vasto leque de competências que estão dispersas por várias áreas.

3.18 Vários autores referem a formação, especialização e educação dos utilizadores como aspecto crucial para o sucesso de uma estratégia de informação. A este respeito, Drucker (1988) afirma que, nas empresas do futuro, o reconhecimento e a especialização serão as formas de promoção, ao contrário da menor especialização e subida na cadeia de comando que se verifica hoje.

3.19 Launo (1988) e Kirk (1999) apoiam esta ideia, defendendo a aposta na melhoria das capacidades para lidar com a informação por parte do pessoal da empresa. No entanto, há que ter em conta que, ao introduzir uma política de gestão de informação, é necessário questionar a capacidade do pessoal em lidar com a aprendizagem de novas tecnologias e ao mesmo tempo desenvolver a carga normal de trabalho.

3.20 Vickers (1984) afirma que, “assim como aprendem o básico da contabilidade, os gestores devem [no contexto desta nova sociedade da informação] aprender também os principais conceitos relacionados com a gestão de informação”.

3.21 Na ABC, uma parte significativa da gestão de informação (sobretudo a nível operacional) é feita recorrendo a serviços externos à empresa. No sentido de minimizar o risco na tomada de decisão e diminuir a dependência da empresa relativamente a estes serviços, é importante proceder à avaliação das necessidades em termos de formação ao nível da gestão de informação.

Recomendação 7

Avaliar as necessidades de formação dos funcionários e da gestão, por forma a contribuir positivamente para o sucesso da estratégia de informação a levar a cabo. Considerar também a necessidade de contratação de pessoal no contexto da gestão de informação.

3.22 Como se referiu antes, a ABC tem acesso a diversas fontes de informação gratuitas e subscritas. No entanto, não é feita qualquer catalogação, o que resulta no insuficiente aproveitamento da informação. A informação é considerada perdida se não é catalogada. A sua recuperação posterior torna-se muito difícil.

Recomendação 8

Avaliar o interesse em iniciar um processo de catalogação dos periódicos a que actualmente a empresa tem acesso.

3.23 Em conclusão, referir que a obsessão com a mudança não é uma atitude positiva. Durante maior parte do tempo, o papel do gestor passa por gerir a estabilidade e aperfeiçoar estratégias já definidas (Mintzberg, 1987). A necessidade de mudança surge quando o mundo envolvente e a empresa ficam dessincronizados.

3.24 Por outro lado, as organizações devem estar preparadas para adoptar estratégias de acção que emergem, por exemplo, das boas práticas dos funcionários. “Estratégias podem formar-se ou ser formuladas” (Mintzberg, 1987). “Muitas vezes a estratégia aparece, emerge nas acções e experiências da organização, e os gestores devem identificá-las e deixá-las crescer livremente” (Wilson, 2001).

Recomendação 9

A gestão deve estar atenta à emergência de padrões ou novas formas de actualização da informação e estar apta para adoptar esses procedimentos num contexto global.

4 Referências

- ⌘ Alvaréz I., Kilbourn B. – Mapping the Information Society Literature: Topics, Perspectives, and Root Metaphors. *First Monday*, 7:1 January (2002).
- ⌘ Porter M. E., Millar V. E. – How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, July-August (1985), 149-160.
- ⌘ O'Connor, D. Anne – Successful strategic information systems planning. *Journal of Information Systems*, 3 (1993), 71-83.
- ⌘ Mintzberg, Henry – Musings on Management. *Harvard Business Review*, July-August (1996), 61-67.
- ⌘ Launo R., Karivalo M., Hämäläinen P. – Information Resources Management (IRM) in a companies training model. *International Journal of Information Management*, 8 (1988), 141-144.
- ⌘ Vickers, Peter – Information management: A practical view. *Aslib Proceedings*, 36:6 (1984), 245-252.
- ⌘ Marchand, Donald A. – Infotrends: A 1990s outlook on strategic information management. *Information Management Review*, 5:4 (1990), 23-32.
- ⌘ Kirk, Joyce – Information in Organizations: Directions for Information Management. *Information Research*, 4:3 February (1999).
- ⌘ Wilson, Tom – *Information Management: the Strategic View*. Acetatos apresentados na disciplina de Gestão de Informação do Mestrado em Gestão de Informação da FEUP, 2001.

5 Bibliografia

- ⌘ Mintzberg, Henry – Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, July-August (1987), 66-75.
- ⌘ Kalseth, Karl – Business information strategy – the strategic use of information and knowledge. *Information Services & Use*, 11 (1991), 155-164.
- ⌘ Mintzberg, Henry – Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January-February (1994), 107-114.
- ⌘ Bergeron F., Buteau C., Raymond L. – Identification of Strategic Information Systems Opportunities: Applying and Comparing Two Methodologies. *MIS Quarterly*, March (1991), 89-103.
- ⌘ Drucker, Peter – The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, January-February (1988), 45-53.
- ⌘ Collins, Tony – *CRASH – Learning from the world's worst computer disasters*. Simon & Schuster, 1997.
- ⌘ Morgan, Gareth – *Images of Organization*. 2ª Edição. Sage, 1997.