

A informação como insumo estratégico

Dorodame Moura Leitão

INTRODUÇÃO

O adequado uso da informação como instrumento de gestão de uma empresa é condição indispensável para o sucesso desta empresa. Daí a importância de se dispor sempre da informação atualizada e da existência de mecanismos que a façam chegar rapidamente ao conhecimento dos gerentes.

Contudo, o tipo de informação necessária para a correta administração da empresa depende basicamente do modelo de gestão ao qual ela vai atender

Dessa forma, a informação a ser utilizada como insumo estratégico, ou seja, como elemento alimentador do processo de gestão estratégica de uma empresa, deve apresentar características bem diversas da informação que é usada para a gestão operacional dessa mesma empresa.

A informação na gestão operacional é essencialmente de origem interna e visa, principalmente, a estimar dispêndios anuais em custeio (manter a empresa funcionando) e novos investimentos (que permitam o aumento da produção, assim como possibilitem acompanhar as previsões orçamentárias e o desempenho da empresa. A informação de origem externa, neste tipo de gestão, não possui a mesma importância e visa, apenas, a avaliar tendências de curto prazo do mercado a ser atendido pela empresa e estimar necessidades de novos recursos para investimentos, assim como fontes de financiamento

Já na informação para a gestão estratégica, grande ênfase deve ser dada ao ambiente externo à empresa, pois sua principal finalidade é detectar, com antecedência, oportunidades e ameaças à empresa em um futuro mais remoto.

A informação de origem interna também é importante para a reflexão estratégica que será realizada. Porém ela deve ser mais abrangente do que a utilizada para a gestão operacional, pois, além de permitir a avaliação do desempenho, ela tem a importante finalidade de identificar ca-

pacitações na empresa (forças e fraquezas) que possam ajudar ou prejudicar o aproveitamento das oportunidades e o rechaço das ameaças antevistas para a empresa no ambiente externo.

Devido a esses fatos, uma empresa que pretende introduzir a gestão estratégica na sua administração deverá desenvolver sistemas de informação específicos para uso estratégico, em paralelo com os sistemas já existentes para a gestão operacional.

MODELOS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Para permitir uma análise mais cuidadosa do tipo de informação a ser utilizada como insumo estratégico, é necessário um entendimento prévio sobre as diferenças entre os modelos de gestão que podem ser utilizados por uma empresa. Para tanto, antes de discutirmos a questão da informação estratégica, faremos uma pequena digressão sobre a evolução recente dos modelos de gestão em empresas, incluindo o surgimento e modernização do conceito de gestão estratégica.

A análise da evolução dos processos organizados e estruturados utilizados na administração e planejamento de empresas indica uma crescente influência da preocupação da empresa com as mudanças do ambiente externo, na definição do modelo de gestão por ela adotado para gerir suas atividades.

Isso fica claro, ao analisarem-se os fatores que determinaram o processo evolutivo desses modelos de gestão. Inicialmente, a maior preocupação das empresas residia no acompanhamento de fatores ligados ao seu ambiente interno, em especial aqueles que afetavam diretamente a produção. Era a época em que "tudo o que se produzia era absorvido pelo mercado". O ambiente externo era estável, de evolução facilmente previsível por extrapolação dos acontecimentos do passado. Não havia preocupação das empresas com o futuro e, por consequência, seu planejamento era primor-

Resumo

O trabalho analisa o tipo de informação necessária à gestão de uma empresa através da evolução dos processos de gestão empresarial. São feitas considerações sobre as diferenças entre informações para a gestão estratégica e para a gestão operacional. Propõe-se uma classificação para os sistemas de informação estratégica e são analisadas a caracterização e o processamento da informação estratégica. São ainda discutidas questões relacionadas com a integração dos sistemas de informação com os sistemas de planejamento e controle, assim como com a utilização de recursos de informática na sua definição.

Palavras-chave

Informação estratégica; Informação operacional; Gestão estratégica; Administração estratégica; Sistema de informação

Artigo escrito com base na apresentação feita pelo autor na Mesa-Redonda sobre Informação, promovida pela Petrobrás/Cenpes/Sinter, no Rio de Janeiro, em 26 de maio de 1993.

A informação como insumo estratégico

dialmente, de curto prazo (geralmente, um ano, apenas), com ênfase centrada no controle orçamentário e financeiro.

O mercado maior que a oferta, não se constituía em uma preocupação para as empresas. Contudo, o crescimento do mercado começou a ocorrer a taxas cada vez maiores, obrigando as empresas a grandes aumentos de produção para manter seus clientes. Com isso, foi necessário estender o período de planejamento para prazos maiores, em torno de cinco anos, para que fosse possível melhor programar o aumento de sua produção e, principalmente, para facilitar a obtenção de fontes de financiamento para os novos investimentos. Foi nessa época que surgiu o chamado planejamento de longo prazo (*long range planning*). Entretanto, essencialmente, a grande preocupação ficou ainda com o ambiente interno das empresas, mediante programação da produção e o controle orçamentário.

Até essa época, o futuro era, razoavelmente, previsível, sendo considerado como uma extrapolação do passado, uma vez que o ambiente externo evoluía sem maiores surpresas, sem descontinuidades e, portanto, não era objeto de preocupação das empresas. As demandas futuras eram estimadas de acordo com curvas já conhecidas, repetindo comportamentos verificados no passado.

Devido a isso, o modelo gerencial adotado era o da chamada gestão incremental ou operacional, no qual a grande preocupação reside na preparação da empresa para atender às demandas identificadas para o mercado no futuro próximo. Nesse modelo, a cultura gerencial é, normalmente, orientada para a produção a curto prazo.

Contudo, a partir da década de 60, começaram a ocorrer grandes mudanças no ambiente externo às empresas. Em primeiro lugar, o mercado deixou de crescer tanto como nos anos anteriores, o que acarretou um aumento no nível de concorrência entre as empresas. Com isso, a preocupação primordial com a produção cedeu lugar à atenção com o mercado, já indicando uma tendência de as empresas se preocuparem com o ambiente externo.

Esse aumento na concorrência entre as empresas levou-as a uma maior atuação internacional e a um maior grau de diversificação. Tais fatos fizeram com que aumentasse a preocupação das empresas com o ambiente externo e se iniciasse a utilização de modelos de gestão baseados em análises estratégicas, isso levou ao desenvolvimento da chamada gestão estratégica.

A gestão estratégica se caracteriza pelo fato de estar constantemente procurando avaliar as tendências futuras de evolução do ambiente externo com a finalidade de identificar oportunidades e ameaças para a empresa de forma a orientá-la em seus objetivos e estratégias de longo prazo.

As mudanças no ambiente externo às empresas continuou a aumentar em face das instabilidades políticas e econômicas que passaram a ocorrer em nível mundo. Os grandes avanços tecnológicos e mudanças na área social também foram importantes para a crescente turbulência que se verifica até hoje no ambiente em que as empresas atuam. Todos esses fatos e a própria experiência prática das empresas na utilização da gestão estratégica fizeram com que ela evoluísse bastante ao longo dos últimos anos.

Assim, inicialmente, a grande preocupação era com as atividades diversificadas das empresas, chamadas "unidades estratégicas de negócio", cujo planejamento estratégico era elaborado independentemente da empresa *holding*. Foi a época do chamado planejamento estratégico de negócios.

Posteriormente, verificou-se que o planejamento estratégico da corporação tinha que preceder o das unidades de negócio, diante da grande duplicação de esforços nas atividades-meio e, principalmente, devido ao surgimento de incompatibilidades entre estratégias setoriais. Com isso, os negócios acabavam competindo entre si. Nessa época, passou-se a usar o planejamento estratégico corporativo.

Finalmente, verificou-se que estava havendo uma excessiva preocupação com a etapa de planejamento estratégico, em detrimento das etapas complementares e paralelas do processo. Essas etapas eram, principalmente, a implementação das estratégias e sua avaliação. Por outro lado, foi identificada a necessidade de se atribuir maior importância aos aspectos humanos envolvidos e caracterizados na resistência a processos de mudança acarretados pela adoção da gestão estratégica e pela implantação de novas estratégias para a empresa. Surgiu, então, a chamada administração estratégica para corrigir essas falhas e tornar a gestão estratégica mais útil às empresas.

É importante que se saliente, contudo, que, quando a empresa passa a adotar a gestão estratégica, ela não prescinde da gestão operacional. As duas passam a coexistir na administração da empresa. Enquanto a gestão estratégica está preocupada com a identificação e implementação de um posicionamento estratégico

que assegure o futuro da organização diante das perspectivas antevistas para o ambiente externo, a gestão operacional está preocupada em otimizar as ações que operacionalizam a atual posição estratégica da empresa, de forma a alcançar os objetivos organizacionais, com maior produtividade e a menores custos. Enquanto a gestão estratégica está preocupada com um potencial contínuo de lucratividade, a gestão operacional se preocupa em converter o potencial em lucros reais. Enquanto a gestão estratégica está ligada ao conceito de eficácia, a gestão operacional se preocupa com a eficiência.

GESTÃO ESTRATÉGICA/ ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é, portanto, uma técnica de administração que vem sendo, crescentemente, empregada pelas empresas para permitir-lhes a preparação adequada para um ambiente externo cada vez mais turbulento.

Ela consiste, basicamente, em avaliar tendências de evolução dos ambientes com os quais a empresa se relaciona e cotejar as oportunidades e ameaças, dessa forma antevistas para a empresa, com seus pontos fortes e fracos, derivados de uma avaliação interna.

Dessa reflexão estratégica, deve resultar a definição de objetivos e estratégias, em um primeiro momento, e de ações e recursos em um segundo estágio. Em um terceiro momento, essas ações são deflagradas e, em um quarto estágio do processo, devem ser acompanhadas e, constantemente, avaliadas, permitindo a correção de rumos, com a adoção de novas ações, novas estratégias ou, até mesmo, novos objetivos, a depender do vulto das mudanças que, constantemente, estão ocorrendo no ambiente externo.

Dessa descrição sucinta das atividades desenvolvidas pela gestão estratégica, pode-se inferir a grande relevância da informação estratégica, para permitir que o processo se desenvolva, assim como da necessidade de sistemas de informação bem estruturados, confiáveis e ágeis.

A administração estratégica é a forma mais moderna de utilização da gestão estratégica, sendo resultado da experiência que vem sendo vivida pelas empresas com uso dos princípios e valores da gestão estratégica nos últimos 20 anos, para lidar com ambientes externos cada vez mais turbulentos e

descontínuos. Trata-se de um procedimento administrativo sistemático que permite às empresas se posicionarem em relação ao seu meio-ambiente, de forma a lhes assegurar sucesso contínuo e a torna-las livres de surpresas.

Duas das principais características da administração estratégica são, portanto:

- a preocupação com o ambiente externo desenvolvendo capacitações que permitam melhor entendê-lo tanto no presente, como em suas possíveis evoluções no futuro;
- a preocupação com a visão de longo prazo, essencial para construir o futuro da empresa, preparando-a para as mudanças, ou nelas influenciando.

Esses valores da administração estratégica são muito importantes para a caracterização da informação estratégica, conforme será desenvolvido no item observações finais.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

Nos últimos anos, o crescimento vertiginoso dos recursos da informática colocados à disposição da administração das empresas tem revolucionado os sistemas de informação existentes, muitas vezes informais. Tal fato tem gerado uma crescente preocupação com a definição de modernos sistemas de informação que utilizem, adequadamente, todos os recursos disponíveis da informática para acesso e divulgação da informação dentro das empresas.

Essa preocupação compreensível com os meios tem acarretado, contudo, um esquecimento dos fins, isto é, sobre qual a utilização que a informação terá na gestão da empresa. É um caso claro de esforço aplicado na eficiência, sem preocupação com a eficácia. É importante, portanto, lembrar que a informação que interessa à empresa depende do modelo de gestão que a empresa adota. A ele deve, pois, ser ajustada, para que possa ser devidamente utilizada.

Sistemas de informação para uso na gestão operacional normalmente estão mais preocupados com o ambiente interno, gerenciando informações relativas a dados de produção, como volumes e custos, assim como informações relativas a novos investimentos para atender ao crescimento do mercado. Informações sobre o ambiente externo só interessam, se forem relacionadas com a evolução da demanda e com a identificação de fontes

de financiamento para os novos investimentos. Há, pois, pouca atenção ao que ocorre nesse ambiente externo.

Contudo, à medida que o ambiente externo torna-se instável, com a ocorrência de acontecimentos inesperados que possam afetar o funcionamento da empresa, haverá necessidade de se adotar a gestão estratégica, em paralelo com a gestão operacional, já existente. Serão necessárias maiores informações sobre o ambiente externo e sobre suas prováveis evoluções no futuro, ou seja, informações de cunho estratégico.

A utilização da informação como insumo estratégico requererá, pois, a definição de sistemas de informação para a gestão estratégica da empresa. Os novos sistemas serão diferentes dos já existentes para a gestão operacional, mas deverão coexistir com estes sistemas, necessários para permitir a correta operacionalização das atividades correntes da empresa, que continuarão a ser desenvolvidas.

Sua concepção e operação devem ser diferentes, para que possam atender adequadamente aos fins a que se destinam. Como exemplo dessas diferenças, além das citadas, pode-se assinalar que os sistemas de informação para gestão operacional devem ser descentralizados, para lhes conferir maior flexibilidade e rapidez de decisão. Já os sistemas de informação para a gestão estratégica devem ser centralizados, em face das características das decisões tomadas neste nível.

De qualquer forma, independentemente do tipo de gestão adotado na empresa, os sistemas de informação nunca deixam de aparecer como dos mais importantes sistemas administrativos para o funcionamento de todo o processo de gestão.

Iso se deve ao fato de que qualquer sistema administrativo é baseado na informação. Além disso, a maior parte do tempo e da energia dos gerentes é gasto no processamento de grandes quantidades de informação. Por esses motivos, os sistemas de informação devem estar sempre bem integrados com os sistemas de planejamento e controle, aos quais servirão.

No caso de modelos de gestão para a administração estratégica, a questão é mais complexa, uma vez que há necessidade de se desenvolverem especulações sobre possíveis futuros, para que possam ser detectadas oportunidades e ameaças latentes para o futuro da empresa.

Devido a esse fato, alguns autores

consideram que o desenvolvimento de sistemas eficientes e eficazes de informação estratégica apresenta maiores dificuldades que o próprio desenvolvimento de sistemas de planejamento estratégico. Essa complexidade pode ser percebida por meio da observação das funções a serem exercidas por um sistema de informação estratégica:

- criar procedimentos e mecanismos, incluindo o estabelecimento de uma rede de informações, que permita a coleta, o processamento e a avaliação de grandes volumes de informações oriundas tanto do ambiente externo, como do interno à empresa;
- em conjunto com o sistema de planejamento estratégico, desenvolver capacitações de alto nível e metodologias adequadas que, de posse de todas essas informações, tornem possíveis sua filtração, para extrair o essencial, a sua posterior disposição em conjuntos ordenados e coerentes (cenários, prognósticos, diagnósticos, etc) e sua classificação e catalogação para transmissão aos diversos níveis hierárquicos gerenciais;
- em conjunto com o sistema de acompanhamento e controle, desenvolver capacitações e metodologias que possibilitem o monitoramento de todas as etapas do processo, de forma a permitir a correção de rumos em tempo hábil.

Para o desenvolvimento dessas tarefas, nota-se a necessidade de um grande entrosamento do sistema de informações estratégicas com os sistemas de planejamento e de acompanhamento e controle estratégicos.

Dessa forma, o sistema de informações estratégicas não pode ser um mero repassador de informações. Ele precisa ser suficientemente inteligente para saber discriminar o essencial do secundário, em cada nível hierárquico, evitando saturar os gerentes com informações triviais, e extremamente competente do ponto de vista técnico pois será o responsável pela seleção das bases a serem usadas nos processos decisórios que definirão o futuro da empresa.

CLASSIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

Os sistemas de informação estratégica podem ser classificados de várias formas. As principais são:

- quanto ao fim a que se destinam;

- quanto ao campo em que atuam.

A classificação dos sistemas quanto ao fim a que se destinam divide os sistemas em duas categorias: sistemas de informação para planejamento estratégico e sistemas de informação para acompanhamento e controle estratégico.

Quanto ao campo em que atuam, esses sistemas podem ser classificados em sistemas voltados para o ambiente externo e sistemas voltados para o ambiente interno.

Preferimos a segunda classificação, pois a primeira pode dar uma ideia errônea da atividade de planejamento estratégico, adotada por muitos gerentes que acham que existe um tempo de planejar e um outro de acompanhar e controlar. Na realidade, essas duas fases do processo devem ser contínuas e permanentes, entrelaçando-se todo o tempo, para que o processo, como um todo, mantenha seu dinamismo.

Dessa forma, ambos os sistemas fornecem informações estratégicas para a tomada de decisões, tanto na fase de elaboração do plano, quanto durante seu acompanhamento e atualização constantes.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS DO AMBIENTE EXTERNO

O sistema de informações estratégicas do ambiente externo deve monitorar, constantemente, o ambiente externo à empresa, em dois níveis:

- o ambiente mais remoto
- ambiente mais próximo à área de atuação da empresa.

No que diz respeito à monitoração do ambiente mais remoto, é importante que sejam, constantemente, captados sinais e avaliadas tendências de evolução, tanto a nível do país, como no exterior, nos campos político, econômico, social e tecnológico, que possam, direta ou indiretamente, vir a afetar o funcionamento da empresa. Evidentemente que, quanto maior a empresa e seu papel na economia do país, maior a profundidade exigida desse monitoramento.

Tais acompanhamentos devem resultar na montagem de cenários alternativos para possíveis futuros e a realização de outros estudos que permitam a identificação de oportunidades e ameaças ao funcionamento da empresa e que possam orientar a adoção de estratégias,

que possibilitem à empresa se antecipar a tais acontecimentos ou, até mesmo, influenciar na direção de sua concretização ou não.

Quanto à monitoração do ambiente mais próximo à empresa, seu objetivo é estudar, com maior profundidade, a área de atuação da empresa, avaliando o comportamento de concorrentes, de clientes, de fornecedores, de regulamentações do governo etc. Desses estudos, devem resultar cenários mais detalhados da área industrial em que a empresa atua e de áreas afins que possam justificar diversificação de seus negócios. Estes cenários mais gerais devem, em um segundo estágio, ser focalizados, a fim de possibilitar a definição de estratégias mais detalhadas em nível das áreas de atuação da empresa.

A monitoração do ambiente externo, em seus diversos aspectos, deve ser uma atividade contínua, uma vez que os cenários de referência, adotados para a elaboração dos planos, são especulações sobre o futuro e, portanto, precisam ser acompanhados, para permitir possíveis correções de rumo, em função dos acontecimentos.

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS DO AMBIENTE INTERNO

Os sistemas de informações estratégicas voltados para o ambiente interno da empresa também devem ser estruturados tanto para permitir a elaboração dos planos, como para seu acompanhamento e controle.

A grande diferença da informação estratégica da operacional com respeito ao ambiente interno é que, na gestão operacional, a única preocupação na monitoração do ambiente interno refere-se ao acompanhamento do desempenho da empresa em relação às metas físicas e orçamentárias estabelecidas a priori. Já na gestão estratégica, a monitoração tem vários objetivos distintos;

- conhecer valores e crenças da cultura organizacional, para administrar possíveis choques entre os processos de mudanças estratégica e os valores culturais e para gerenciar, corretamente, processos de resistência a essas mudanças;
- diagnosticar capacitações internas para aproveitar as oportunidades e rechaçar as ameaças antevistas nos estudos de prováveis futuros identificados no ambiente externo. A monitoração dessas capacitações internas (forças e fraquezas) deve também

acompanhar a sua evolução, diante das medidas estratégicas tomadas para incrementar as forças e reduzir as fraquezas;

levantar as causas das forças e fraquezas, de forma a permitir o estabelecimento de estratégias e ações para reforço das primeiras e superação das últimas;

acompanhar o desempenho do que foi planejado, principalmente no que diz respeito às tendências dos grandes números corporativos (macroquantificativos), assim como dos resultados conseguidos pelos projetos estratégicos, mediante seus planos de ação.

OBSERVAÇÕES FINAIS

Antes de encerrarmos estas reflexões sobre a utilização da informação como insumo estratégico, julgamos útil fazermos algumas observações adicionais sobre o tema, em reforço ou adição ao que foi exposto anteriormente.

CARACTERIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

Uma questão importante diz respeito à caracterização de uma informação estratégica. Normalmente, pode-se admitir que uma informação é estratégica, desde que seja utilizada no processo de reflexão, decisão e monitoração estratégicas.

Assim, as informações, tanto de origem interna, como externa, usadas na definição dos objetivos e estratégias, assim como as informações utilizadas no monitoramento da evolução desses ambientes, ou no acompanhamento dos resultados conseguidos pelas ações estratégicas, podem ser consideradas informações estratégicas.

Contudo, uma interpretação mais estrita é adotada por muitos autores e por empresas que utilizam a gestão estratégica na condução de suas atividades. Esta interpretação, mais clássica, é ligada às origens do conceito da estratégia empresarial. Ela considera como informação estratégica apenas aquelas que caracterizam o processo estratégico, ou seja, as ligadas ao ambiente externo e ao futuro da empresa. Serão elas que permitirão a construção de possíveis futuros por meio de especulações desenvolvidas para prever a evolução do ambiente externo e das oportunidades e ameaças que esses possíveis futuros colocam para a empresa.

Dentro deste ponto de vista, o conceito de informação estratégica está ligado aos dois fatores mais relevantes do processo de reflexão estratégica:

- a atenção para com o futuro da empresa, ou seja, a necessidade da visão de longo prazo na sua administração;
- a preocupação com o ambiente externo, cuja evolução poderá determinar o fortalecimento ou o fracasso da empresa.

PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

Por outro lado, é importante que se entenda como ocorre o processamento da informação estratégica, assim caracterizada, dentro da empresa, desde que ela é captada como uma indicação da tendência de evolução do ambiente externo até o momento em que é incorporada no processo decisório que definirá o posicionamento da empresa ante o futuro considerado mais provável. O processo passa por diversas etapas e a informação terá de vencer várias barreiras e filtros até chegar ao uso final no processo decisório:

- a) Em seu primeiro estágio, a informação ainda não passa de dados ou sinais fortes ou, até mesmo fracos, que podem indicar tendências de evolução do ambiente externo. Esses sinais podem se referir a ambientes mais remotos (nos campos político, econômico, social ou tecnológico), tanto no país como no exterior, ou a ambientes mais próximos da empresa, referindo-se à área em que ela atua, às tecnologias que utiliza, a seus clientes, fornecedores, concorrentes etc... Normalmente, estes sinais são coletados para redes de informação especializada, pertencentes à empresa ou contratados.
- b) Em um segundo estágio, esses dados são processados por um grupo de especialistas, que funcionam como um primeiro filtro dos sinais recebidos. É o chamado "filtro técnico". Esses especialistas filtram as informações recebidas de diversos procedências, ao arrumar esses dados de forma coerente e lógica, em modelos que simulam o ambiente externo, por meio de técnicas de prospecção do futuro. Entre essas técnicas, estão os cenários, os prognósticos e outros. Quanto mais turbulento for o ambiente externo e quanto mais complexa for a realidade, mais sofisticados deverão ser as técnicas utilizadas para a sua modelagem.

- c) Definidas as alternativas, tecnicamente mais viáveis, para os modelos de evolução do ambiente externo, elas serão discutidas, em nível gerencial, com o objetivo de referendá-las e de identificar oportunidades e ameaças para a empresa. Nessa discussão, surge um novo filtro para a informação estratégica, que é o "filtro da mentalidade." Este filtro deve-se ao modelo mental que os gerentes desenvolveram em sua experiência administrativa e utilizam para alcançar seus objetivos com sucesso. O uso desses modelos, muitas vezes inconscientes, permite a esses gerentes identificar as informações que eles julgam relevantes, rejeitando outras. O desenvolvimento dos modelos mentais privados dos gerentes sobre sucesso depende da sua experiência pessoal, tentativas e erros, sucessos e falhas passadas. Assim, quando as previsões sobre a evolução do ambiente externo indicam mudanças de grande porte, o modelo histórico de sucesso pode deixar de ser válido e agir como uma barreira indesejável para novas informações relevantes para o futuro da empresa. O gerente poderá, dessa forma, filtrar ou *barrar* sinais novos que não são relevantes para sua experiência histórica e, com isso, deixar de perceber um novo ambiente externo, com novas variáveis importantes, novos relacionamentos e novos fatores de sucesso. Por esse motivo, ela prejudicará a aceitação de novas realidades até que elas venham a impactar a empresa, com prejuízos, muitas vezes, irreversíveis. Daí a importância do desenvolvimento do pensamento estratégico entre os gerentes, para que possam ser vencidos importantes barreiras ao fluxo da informação estratégica.

- d) Finalmente, a informação estratégica segue para a fase de decisão sobre a sua aceitação na definição do futuro da empresa. Aqui surge mais um filtro ao fluxo da informação. Trata-se do filtro político ou "filtro do poder", assim chamado por ocorrer no topo da organização onde se define o processo decisório. Caso os gerentes de topo da organização não possuam suficiente visão de estadista, para enxergar a longo prazo, a empresa poderá não utilizar informações estratégicas que indiquem mudanças maiores no futuro do ambiente externo. Caso as mudanças do ambiente externo ocorram lentamente, poderá haver tempo para correção, muitas vezes a *posteriori*. Contudo, em casos de alta turbulência do ambiente externo, a falha provocada pelo "filtro do poder" no reconhecimento das novas

oportunidades e ameaças à empresa, em tempo útil, poderá lhe ser fatal.

A conscientização da existência desses filtros e a tomada de medidas para sua atenuação são, pois, fundamentais para o bom êxito da utilização da informação estratégica no processo de administração estratégica da empresa.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA X SISTEMAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE ESTRATÉGICOS

Do que foi exposto nos capítulos anteriores, pode-se concluir que existe uma interação muito forte entre os sistemas de planejamento e controle estratégicos e os sistemas de informação estratégica. Na realidade, estes últimos podem, mesmo, ser considerados como subsistemas dos primeiros, uma vez que sua existência é motivada pela necessidade de atendimento de uma demanda deles. Assim, a sua estruturação, modo de funcionamento, produtos a obter etc dependerão de definições e necessidades dos sistemas de planejamento e controle. Não há sentido em se definirem metodologias para o estabelecimento de sistemas de informação estratégica que não estejam coerentes com o processo de análise estratégica adotado pela empresa.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA X RECURSOS DE INFORMÁTICA

Uma última questão aparentemente óbvia, mas que tem acarretado dificuldades no tratamento do assunto, refere-se ao fato de que, na especificação de sistemas de informação, deve-se, em primeiro lugar, definir os objetivos do sistema, seu modelo conceitual e suas metodologias de funcionamento, antes de detalhar os recursos de informática que serão utilizados para facilitar seu funcionamento. O grande avanço nas facilidades postas à disposição do profissional da área pelos progressos da informática, nos últimos anos, tem levado a se inverter o processo, ou seja, definem-se os sistemas não pela sua finalidade, mas pelos recursos de informática que serão usados. Isto tem acarretado grandes dificuldades e os responsáveis por estes sistemas, ou ficam procurando sua razão de ser, pois são pouco usados, ou acabam colocando a culpa na informática, considerada hermélica para os gerentes.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. ANSOFF, Igor H. *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA, Prentice Hall International, 1984.
2. HAX, Arnold C., MAJILUF Nicolas S. *Strategic Management, an integrative perspective*. Englewood Cliffs, New Jersey USA, Prentice Hall Inc., 1984.
3. LEITÃO Dorodame Moura. *Considerações sobre a necessidade de um novo modelo conceitual para o sistema de planejamento*. Trabalho de consultoria para o Serviço de Planejamento da Petrobrás, novembro de 1992.
4. LEITÃO Dorodame Moura. *Análise do documento intitulado: Sistemas de Informação para a Gestão Superior e Planejamento*. Trabalho de consultoria para o Serviço de Planejamento da Petrobrás, fevereiro de 1993.

Artigo aceito para publicação em 15 de outubro de 1993

Dorodame Moura Leitão

Engenheiro civil e de processamento de petróleo. Mestre em ciência da engenharia química. Atuou muitos anos na Petrobrás, onde, entre outras funções, chefiou a Divisão de Planejamento Tecnológico do Cenps e coordenou a implantação do processo de administração estratégica no Sistema Petrobrás. Atualmente é consultor nas áreas de administração estratégica e gestão tecnológica.

Information as a strategic resource

Abstract

This paper analyses the information needed by an organization when it changes its management processes. Considerations are made about the differences between the information needs when the organization change from an operations management style to a strategic mode. A classification for the strategic information systems is proposed. The characterization and processing of strategic information are analysed. The paper discuss, also, questions related with the integration of information systems and planning systems, as well as, the utilization of computational resources for the definition of information systems.

Key words

Strategic information; Operational information; Strategic management; Information system.