

## **Estratégias de comunicação e gestão da informação para a estruturação de um sistema de informações competitivas para a indústria moveleira do RS.**

**Odacir Deonísio Graccioli (Doutor, UCS) [odgracioli@ucs.br](mailto:odgracioli@ucs.br)**  
**Carlos Eduardo Roehne Reginato (Mestre, UCS) [carlos.reginato@terra.com.br](mailto:carlos.reginato@terra.com.br)**  
**Renato Hansen (Mestre, UCS) [hansen@italnet.com.br](mailto:hansen@italnet.com.br)**

### **Resumo**

*Com o atual cenário mundial onde a concorrência se torna cada dia mais acirrada, para que as empresas se tornem competitivas existe a necessidade de conhecer e entender as mudanças que ocorrem em um ambiente globalizado. Ambiente este que não se restringe apenas ao ambiente externo, mas também ao ambiente interno a organização. As empresas devem definir claramente quais são suas estratégias quanto a informação e a comunicação para que possam buscar assim, um melhor posicionamento.*

*Este trabalho apresenta os resultados de um estudo exploratório, sobre a estratégia da comunicação e gestão da informação aplicado à indústria moveleira da região de Bento Gonçalves do Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados alcançados identificam como são gerenciadas as informações e quais são as estratégias de comunicação utilizadas por estas empresas quanto a coleta, difusão e sistematização das informações.*

**Palavras-chave:** Estratégias da comunicação; informação estratégica; sistematização da informação; sistemas de informação estratégicos; gestão da informação.

### **1. Introdução**

Vivemos hoje em uma economia sem fronteiras que impõe cenários versáteis, exigindo que as organizações conheçam bem o ambiente nos quais estão inseridas para fazer frente às ameaças e oportunidades que surgem.

Atualmente, para que as empresas tornem-se competitivas, há a necessidade de conhecimento e de entendimento das mudanças que ocorrem em um ambiente globalizado. Os mercados até então denominados “tradicionalis” sofrem rápidas alterações, tornando-se altamente competitivos. A competição surge, não apenas de concorrentes tradicionais e de seus mercados, ou a partir de novos entrantes em determinados setores industriais, mas a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos (TAPSCOTT & CASTON,1995).

Sendo assim, as empresas não podem mais esperar que os produtos e práticas que fizeram seu sucesso no passado possam mantê-las viáveis no futuro. Pressões de preço não deixam espaço para a produção ineficiente. O ciclo de desenvolvimento de produtos e sua introdução no mercado dura cada vez menos tempo. Impedir que os concorrentes copiassem ou ainda aperfeiçoem novos produtos e métodos de produção numa economia caracterizada pelo livre fluxo de idéias, marcada pela utilização de técnicas como a engenharia reversa, *benchmarking* e a inteligência competitiva torna-se cada vez mais difícil.

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário – ABIMOVEL (2007) e Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul - MOVERGS (2007), a indústria moveleira no Brasil, caracteriza-se por apresentar uma indústria

fragmentada, formada na sua maioria por empresas de pequeno porte, de caráter familiar, tradicional e de capital inteiramente nacional que adotam em sua maioria estratégias individuais de competição.

Porém, esta indústria possui um ponto em comum, em linhas gerais a cadeia produtiva do setor moveleiro compete em tecnologia e escala de operação, através da manutenção de um custo de produção baixo que lhe permite praticar preços mais competitivos.

Competir em custos hoje para a indústria de móveis do Estado, não representa mais uma vantagem competitiva e sim representa uma ameaça. As atuais vantagens em tecnologia e economia de escala, conquistadas anteriormente, deverão ser suplantadas, pelos pólos concorrentes nacionais e internacionais, no médio e longo prazo.

De acordo com o exposto, frente ao atual cenário econômico, se faz necessário a criação de vantagens competitivas que permitam um maior valor agregado ao móvel gaúcho. O setor deverá competir em diferenciação e não mais em custos. Para que isto seja possível, é necessário o desenvolvimento de novas competências e conhecimento de mercado que deverão ser somadas à capacidade tecnológica existente, para que seja viável a concretização desta nova estratégia.

O desenvolvimento de estratégias de comunicação e gestão da informação é fundamental para construção desta nova realidade. A utilização de recursos de inteligência competitiva e gestão do conhecimento, bem como, de um fluxo de comunicação adequado permitirão a difusão e a sistematização de informação necessária, para uma estratégia de diferenciação. Esta permitirá maior valor agregado aos produtos ofertados e conseqüentemente um melhor posicionamento no mercado.

O tema deste trabalho, portanto, coloca em evidência a importância da gestão da informação utilizada pelas empresas da indústria moveleira. O objetivo geral do trabalho discorre sobre o desenvolvimento destas estratégias de comunicação e da gestão da informação, procurando assim identificar as variáveis culturais e estruturais, as estratégias de comunicação utilizadas e a forma de gestão da informação com a utilização da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva. Por fim, o presente estudo, apresenta algumas sugestões para as empresas da indústria moveleira.

## **2. Gestão da informação**

Gerenciar de modo eficaz a informação é uma tarefa vital para as organizações que esperam competir no mercado global. Necessitamos mais do que nunca de organizações que reajam rapidamente às transformações, que possam produzir de maneira “enxuta” e ao mesmo tempo inovadora, que empreguem novo pessoal (qualifiquem os recursos humanos existentes) para isso e que contribuam, assim, substancialmente para evitar crises conjunturais e estruturais na organização.

Geralmente as informações potenciais aparecem como sinais fracos, pouco evidentes que necessitam ser detectados e amplificados. Estes sinais podem ser encontrados tanto no ambiente externo como no ambiente interno. Desta forma os tomadores de decisão precisam compreender melhor os pontos fortes e fracos (ambiente interno) da organização para fazerem frente às oportunidades e ameaças (ambiente externo), (ANSOFF & MCDONNELL, 1993; LESCA, 1994; MILLER, 2002; DAVENPORT & HARRIS, 2007).

Conseqüentemente, as organizações que estiverem mais bem informadas sobre as mudanças nas exigências dos clientes, melhor informadas sobre a forma de organizar seus processos de gestão para atender a estas exigências e aos requisitos impostos pelo ambiente externo estarão aptas a competir de modo eficaz, pois o processo de administração empregado pelas organizações reflete o modo pelo qual a administração percebe os desafios e toma suas decisões.

Para que isto aconteça é necessário que se conheça as habilidades que a organização possui. As competências específicas da organização definem claramente o conhecimento e as habilidades das organizações como um elemento essencial.

Para McGee & Prusak (1994), a competência específica e a informação são sinônimos, já que ambas referem-se às habilidades e conhecimentos que os membros da organização detêm e à capacidade dessa organização de utilizar esse conhecimento para criar valor.

De acordo com Lesca, 1996a, para a análise de posicionamento, torna-se necessário o diagnóstico interno, bem como o monitoramento prospectivo do ambiente. Aqui ressalta-se a importância da informação interna e externa para o processo de gestão estratégica. Observa-se que a informação externa proveniente do monitoramento do ambiente, exerce um papel fundamental para a análise de como a empresa está posicionada no atual cenário econômico. Estas informações proporcionam condições para que haja um reposicionamento, bem como a concepção de estratégias possíveis que atendam os objetivos já estabelecidos. O processo deve ser sistêmico e realimentado com novas informações (ANSOFF & MCDONNELL, 1993; BUKOWITZ & WILLIAMS, 2002; MILLER, 2002).

A Inteligência competitiva e a gestão do conhecimento vem suprir esta necessidade. Não apenas por novas informações, mas sim através de uma base de conhecimento ou de uma memória organizacional, onde encontram-se, valores, informação contextual e “insight” experimentados, o que proporciona a organização uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações ao processo decisório da empresa (CORNELLA, 1994; ALTER, 1996; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; BUKOWITZ & WILLIAMS, 2002; MILLER 2002).

## **2.1 Comunicação**

A necessidade de fazer-se entender, de ser reconhecido pelos demais, faz o homem cada vez mais se aprimorar na arte de comunicar. Através da comunicação conseguimos integrar nossos colaboradores com os objetivos da organização.

Comunicação segundo Chiavenato (1999a), Bowditch & Buono (1999), Kotler (2003) e Kotler e Keller (2006), é a transmissão de uma informação de uma pessoa a outra ou de uma organização a outra. A comunicação é o fenômeno pelo qual um emissor influencia e esclarece um receptor, ou ainda, comunicação é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento.

Por sua vez, Carvalho & Serafin (1995), definem comunicação como sendo a transmissão de idéias, visando integrar um grupo de trabalho na compreensão e execução dos objetivos organizacionais.

Desta forma, o processo de comunicação está diretamente relacionado ao ambiente em que estamos inseridos, ao que vivemos, ou seja, as experiências, a personalidade, no que se acredita, no que se sente. Em outras palavras, pelo sistema cognitivo de cada indivíduo, o qual cria um ambiente psicológico, responsável pela decodificação e interpretação das mensagens.

Neste ambiente psicológico as situações, objetos e as pessoas podem adquirir significados diferentes, determinando um campo dinâmico de forças psicológicas, positivas quando o que nos rodeia promete satisfazer nossas necessidades e negativas, quando parecem nos prejudicar. Portanto, para cada pessoa existem objetos e situações com significados diferentes (CARVALHO & SERAFIN 1995; CHIAVENATO, 1999b; BOWDITCH & BUONO, 1999; DAVENPORT, 2006).

## **2.2 Barreiras à comunicação**

De acordo com Chiavenato (1999a); Bowditch & Buono (1999), Wagner III & Hollenbeck (1999) e Anczewski (2002), as barreiras impostas a comunicação são restrições ou

limitações que ocorrem dentro ou entre o processo de comunicação, ou seja, constituem-se em uma série de fatores organizacionais, interpessoais e individuais que podem dificultar a comunicação no interior de grupos e em organizações. Sendo assim, nem toda mensagem enviada é recebida.

Os tipos de barreiras segundo os autores podem ser:

- físicas: que são ruídos ou à distância entre as pessoas que estão se comunicando;
- pessoais: que são interferências de comunicação que surgem de emoções, idéias preconcebidas, interpretações pessoais;
- semânticas: são limitações no símbolos pelos quais nos comunicamos.

### **2.3 Comunicação nas organizações**

Para os autores Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999), tudo o que é realizado nas organizações com o intuito de informar, como por exemplo, memorandos, reuniões, palestras ou até mesmo a conversa informal entre os funcionários pode-se chamar de comunicação organizacional.

Conforme Bowditch & Buono (1999), a chave para a comunicação organizacional encontra-se na disposição e na estrutura de como a comunicação é dirigida as pessoas específicas e grupos que dela precisam para fins de trabalho, soluções de problemas, controle ou tomada de decisão. Assim sendo, comunicação organizacional é o processo segundo o qual a informação é sistematizada e difundida através da organização e de seu ambiente.

#### **2.3.1 Sistematização e difusão da informação**

Para que a empresa seja competitiva não basta somente coletar informações externas, é preciso que conheça suas possibilidades e limitações quanto à obtenção, sistematização e difusão das informações.

A empresa é um sistema aberto, e portanto deve interagir com o ambiente e adequar-se a ele. Como um subsistema dentro de um sistema maior, ela está permanentemente influenciando e sendo influenciada pelo ambiente. A não compreensão exata desse fato levou uma geração de administradores a se concentrar nos problemas de eficiência interna do sistema, e não nos problemas estratégicos que resultam da interação de fenômenos do meio ambiente que afetam a empresa, (ALTER, 1996; NONAKA & TAKEUCHI 1997; DAVENPORT & PRUSAK 1998; MILLER 2002; DAVENPORT & HARRIS, 2007). Sendo assim, a empresa existe para produzir resultados (eficácia) e estes são obtidos quando a empresa consegue atender às necessidades do ambiente externo. O que também envolve a habilidade da empresa em suplantar as naturais pressões sobre ela exercidas pelo ambiente.

Em contrapartida, na maioria das organizações, a informação interna é considerada muito mais importante do que a informação externa (CORNELLA, 1994; NONAKA & TAKEUCHI 1997; DAVENPORT & PRUSAK 1998; MILLER 2002; DAVENPORT & HARRIS, 2007). Isso ocorre, em geral, segundo os autores, porque o volume de informações internas é geralmente maior, e a organização, no seu dia a dia, produz grande quantidade de informações. Em segundo lugar, a informação interna é fundamental a uma organização no processo de intercâmbio e interação entre as pessoas que dela fazem parte.

Assim, tanto a informação interna como a externa é importante para a organização. Muitos empresários e administradores tendem a imaginar que seus problemas são aqueles relacionados à área comercial da empresa. Desta forma, voltam suas atenções especificamente para a área externa da empresa, estabelecendo uma separação dos problemas internos da organização. Para Bio (1996), esta atitude reflete um comportamento inconsistente, pois a eficácia da empresa depende de sua capacidade de resposta que, por sua vez, é limitada e condicionada pelas condições internas.

Muitas vezes os aspectos culturais existentes na estrutura tradicional dificultam a integração e a difusão. Os “feudos da informação” devem ser rompidos. A informação deve fluir livremente, comunicando a todos os participantes da organização a situação econômica competitiva, resultados alcançados, ameaças e oportunidades, dentre outras. Deve existir uma reciprocidade, uma via de duas mãos, o que Cornella (1994) denomina de “direito de ser informado e o dever de manter informado”.

A difusão das informações, segundo Lesca (1996b), ocorre quando estas estiverem disponíveis aqueles que podem transformá-las em ação, seja na formulação de estratégias ou na resolução de problemas. Seja qual for a informação existente na organização, seja interna ou externa ou ainda formal ou informal, deve-se permitir que haja acesso rápido a estas informações. A integração proporciona a racionalização dos processos de gerenciamento de informação. Através dela, pode-se otimizar a utilização dos recursos envolvidos, fazendo com que todos tenham acesso e venham a ser os alavancadores na obtenção e difusão das informações na organização. Deveria se tornar a nova filosofia das empresas, vista com bons olhos pelos seus dirigentes.

#### **2.4 Inteligência Competitiva**

A área de Inteligência Competitiva - IC, através do uso de informações concorrenciais, contribui de forma significativa para a redução das incertezas e o aumento na qualidade do processo decisório empresarial. Através das operações de busca de inteligência, uma empresa pode detectar mudanças que tenham acontecido em seu ambiente de negócios colocando-se em uma posição para tomar decisões mais efetivas do que as que têm sido tomadas sem a informação (ALTER, 1996; DAVENPORT & PRUSAK 1998; MILLER 2002; PRESCOT & MILLER, 2002; DAVENPORT & HARRIS, 2007; FULD, 2007).

A IC pode ser definida como o processo de busca da informação e do conhecimento a ser obtido e usado para a formulação estratégica. A alta administração deve conduzir o esforço de IC, mas todos os empregados devem ser envolvidos e realmente capacitados para contribuir com este esforço (LUECAL & DAHL, 1995 e FULD, 2007). Da mesma forma, Festervand & Murrey Jr. (1993), definem IC como a informação sobre ações, capacidades e intenções do atual ou potencial concorrente, que supre a entrada de informações para a formulação de estratégias e objetivos a longo prazo. A busca de IC envolve, além do uso de estatísticas de uso da indústria, a utilização de investigações sobre o concorrente para obter informações específicas disponíveis sobre a pessoa certa, no tempo certo.

Por fim, Vargas (1995), conclui dizendo que IC é um processo que busca instruir-se através de informações totalmente públicas e legais, respeitando um rigoroso código ético, porém, acompanhando as pistas do setor e da concorrência, tentando identificar oportunidades e focos de inovação, o que deverá permitir tomar melhores decisões fornecendo informações pertinentes, úteis e críticas para o funcionamento da empresa.

Em suma, a IC constitui-se num processo sistêmico de captação de informações dispersas para um melhor entendimento das forças do ambiente externo e interno, que auxiliam na tomada de decisão da empresa.

A *transformação dos sinais de alerta em força motriz*, primeira etapa do processo de inteligência, consiste na transformação de sinais fracos e dispersos, encontrados no ambiente externo; sinalizando tendências, isto é, oportunidades e ameaças do mercado. Essa transformação objetiva a avaliação e a reformulação de objetivos, bem como consiste na alavancagem de recursos necessários para sua implementação na empresa. As informações qualificadas como força motriz, devem ser difundidas por toda a organização para que haja o máximo de envolvimento de todos os participantes.

O próximo passo, o qual é a própria ação que desencadeia os objetivos, necessita, por sua vez, da alavancagem de recursos e habilidades, externos e internos à empresa. Após essa

série de etapas, a realização de *feedback* completa o ciclo, isto é, através da monitoração do ambiente externo, buscam-se novamente sinais fracos que se transformam em sinais de alerta. Esta última etapa serve como avaliação dos objetivos e dos esforços empreendidos pela empresa, que irão gerar nova força motriz. Assim, pode-se dizer que o processo de inteligência é cíclico, funcionando em movimentos circulares, onde cada etapa acumula novas informações e conhecimentos do estágio anterior.

Através do processo de inteligência, a empresa poderá conhecer e entender melhor o seu ambiente. Desta forma, poderá perceber quais as ações dos concorrentes, seus pontos fortes e fracos, sucessos e fracassos, as necessidades dos clientes, as capacidades dos fornecedores, novas tecnologias e enfim, pode controlar melhor a situação do mercado, ganhando em tempo e competitividade perante a concorrência. Além disso, a utilização dos recursos que a área de IC coloca à disposição permite agregar valor à tomada de decisão, possibilitando formas de diferenciação de atividades, de produtos e de serviços, favorecendo assim, a criação de vantagens competitivas sustentáveis (MILLER, 2002, FULD, 2007).

## 2.5 Conhecimento

Ao definir conhecimento, não se quer com isto esgotar o assunto através de uma definição final, mas sim oferecer uma definição funcional de conhecimento dentro de um ponto de vista pragmático que ajude a entender o que vem a ser o “conhecimento nas organizações”

Segundo Davenport & Prusak (1998); Bukowitz & Williams (1999) e Miller (2002), o conhecimento é uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informação contextual e “insight” experimentados, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Segundo Alter (1996), conhecimento é a combinação de instintos, ideais, normas e procedimentos que guiam a ação e a decisão.

A origem deste conhecimento e sua aplicação se dá na mente dos conhecedores. Dentro das organizações, ele geralmente se encontra não apenas em documentos e/ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Assim, as empresas geram conhecimentos como resultado de uma assimilação da informação interna e externa e da exploração das capacidades criativa de seus membros. Nas organizações se aprende, e os conhecimentos que são adquiridos vão sendo acumulados em forma de *Know-How* (CORNELLA, 1994; DAVENPORT, 2006; NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

Com a informação e o conhecimento adquirido através da experiência dos participantes da organização, poderão ser combinados os conhecimentos com a própria capacidade de inovação. Por exemplo, as informações e o aprendizado adquirido com um determinado seguimento de clientes, poderá fornecer subsídios para o aprimoramento ou desenvolvimento de um novo produto que atenda às necessidades destes clientes. Desta forma, o conhecimento armazenado (*Know-How*), o aprendizado e a experiência adquirida pelos membros da organização, possibilitam agregar valor, podendo se constituir em uma vantagem competitiva.

Analisando o processo de conhecimento verifica-se que o mesmo deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, segundo Alter (1996); Davenport & Prusak (1998) é necessário que os recursos humanos da empresa respondam as seguinte perguntas:

- √ *Comparação*: de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?;
- √ *Consequências*: que implicações estas informações trazem para as decisões e tomada de ação?;

- ✓ *Conexões*: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?;
- ✓ *Conversa*: o que as outras pessoas pensam destas informações?.

A importância do conhecimento para as organizações reside no fato em que o mesmo está muito próximo da ação, mais do que o dado e as informações.

Desta forma, o conhecimento deve ser avaliado pelo impacto que causa nas decisões. A relação dos níveis de conhecimento organizacionais está correlacionada a capacidade da empresa em armazenar este conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997; BUKOWITZ & WILLIAMS, 1999; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; NONAKA & TAKEUCHI, 2008 ).

Um conhecimento alto, por exemplo, pode proporcionar a empresa ganhos de eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e na sua produção. Pode-se usá-lo para tomar decisões mais eficazes sobre concorrentes, clientes, canais de distribuição, serviços, ou seja, no planejar de forma mais acertada as ações da empresa frente as exigências de mercado.

### 3. Metodologia

Para a realização desta pesquisa utilizou-se o método exploratório por enquete, com ênfase qualitativa de determinados aspectos da população estudada.

#### 3.1 Etapas da pesquisa

A pesquisa envolveu quatro etapas distintas:

**1ª etapa**: envolveu a coleta de dados sobre a indústria moveleira, através de entrevistas com especialistas e análise de conteúdo de periódicos, artigos, dissertações e teses. Nesta fase, foram realizadas entrevistas com profissionais de instituições ligadas à indústria moveleira que permitiram ao pesquisador conhecer melhor as características e a atual problemática do setor de atuação dessas empresas. As entrevistas foram guiadas por um roteiro semi-estruturado e algumas questões abertas que foram aplicadas pelos próprios pesquisadores. Os resultados desta etapa permitiram a identificação das variáveis principais e proporcionaram subsídios para a elaboração do questionário definitivo, que foi aplicado posteriormente à amostra das empresas.

##### 3.1.1 Variáveis envolvidas no estudo

Com base, nas entrevistas que foram realizadas com profissionais do setor moveleiro, na análise de conteúdo e nas contribuições da literatura, o presente estudo levou em consideração as seguintes variáveis:

✓ **Perfil da empresa**: agrupou algumas características das empresas tais como: faturamento, número de funcionários, data de fundação entre outras. Esta variável cruzada com as outras permitirá a descoberta de prováveis relações entre o tipo de empresa e as demais variáveis.

✓ **Estruturas organizacionais**: permitiu verificar quais as estruturas organizacionais utilizadas pelas empresas. Através desta variável pôde-se identificar a qualidade do fluxo de comunicação e que tipos de estratégias são pertinentes;

➤ **Referencial teórico**: fundamenta-se nos conceitos sobre estrutura (NONAKA & TAKEUCHI, 1997 e 2008; CORNELLA 1994).

✓ **Planejamento estratégico**: corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos administradores. Estas providências passam por um processo decisório. Esta variável permitiu identificar quais são as empresas que planejam suas atividades e de que forma o fazem, propiciando assim a análise de como é utilizado ou não, as estratégias de comunicação nas empresas a serem estudadas;

➤ **Referencial teórico:** foi utilizado o modelo de gestão empresarial apresentado no referencial teórico, que mostrou as diversas fontes de informação para o planejamento (LESCA 1994; PORTER,1991; PORTER, 1992; MCGEE & PRUSAK, 1994).

✓ **Sistemas de informação:** esta variável visou identificar quais os sistemas de informação utilizados pelas empresas. A finalidade consistiu em entender como as empresas coletam, difundem e sistematizam suas informações;

➤ **Referencial teórico:** as teorias utilizadas nesta variável são dos autores (CORNELLA, 1994; ALTER, 1996; STAIR, 1996 ).

✓ **Inteligência Competitiva, contra-inteligência e gestão do conhecimento:** permitiu identificar quais as técnicas que são utilizadas pelas empresas na coleta e difusão das informações;

➤ **Referencial teórico:** as teorias utilizadas nesta variável são dos autores (NONAKA & TAKEUCHI,1997 e 2008; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; LESCA,1994; PRESCOT & MILLER, 2002; MILLER, 2002; DAVENPORT & HARRIS, 2007; FULD, 2007).

**2ª etapa:** nesta etapa, foi realizada a delimitação da população, do tamanho da amostra (de acordo com dados fornecidos pela MOVERGS) e a aplicação do pré-teste do questionário (teste-piloto) para validar o instrumento de pesquisa. A amostra foi delimitada de acordo com os seguintes critérios:

- pelo cadastramento junto a MOVERGS (incluíram-se somente empresas que estivessem cadastradas nesta base de dados);
- pelo tamanho (consideraram-se apenas as empresas de pequeno, médio e grande porte);
- pela localização geográfica (selecionaram-se as empresas da região do pólo moveleiro de Bento Gonçalves / RS).

A amostra totalizou 42 empresas, das quais 07 destinaram-se ao teste piloto do questionário, 35 constaram da amostra definitiva da pesquisa. A amostra foi selecionada, através de sucessivos sorteios, sem reposição, até se obter o número necessário de empresas (amostra aleatória simples).

**3ª etapa:** consistiu da coleta final de dados, com o objetivo de se obter informações sobre as empresas. O questionário utilizado para a coleta de dados foi aplicado pelos próprios pesquisadores em forma de entrevistas com os diretores das empresas, definidas na amostra.

**4ª etapa:** realizou-se a análise e a interpretação dos dados coletados na etapa anterior. Esta fase implicou na tabulação dos dados, na análise e interpretação dos resultados, afim de atender os objetivos propostos pelo presente estudo. No tratamento dos dados, utilizou-se a análise qualitativa e quantitativa (com o uso SPHINX, 2007 e do SPSS, 2007).

#### 4. Resultados da pesquisa

De acordo com os resultados alcançados com o término do estudo, os principais resultados obtidos são apresentados de acordo com os objetivos específicos, propostos no projeto de pesquisa, que abaixo são apresentados em tópicos.

##### **4.1 Características gerais: variáveis comportamentais, culturais e estruturais da indústria moveleira;**

A indústria moveleira caracteriza-se por sua elevada fragmentação, em âmbito nacional como em âmbito regional, sendo a mesma, composta na sua maioria por micro e pequenas empresas. Além disso, as empresas funcionam com uma estrutura familiar de capital estritamente nacional, onde predomina a centralização das decisões na alta administração. Com frequência, reforça uma suposição implícita de que a informação e a coleta de informações sejam atividades privativas da alta direção da empresa.

Em contrapartida, as empresas que se destacam no setor, muitas delas, pertencentes ao grupo de empresas que lideram o mercado, já possuem uma administração mais profissionalizada.

Além disto, pode-se observar que nem todas as empresas possuem um planejamento estratégico formal. A grande maioria, não realiza o planejamento apostando na improvisação estratégica o que leva muitas vezes a um aumento de riscos e de insucessos. Tomar decisões embasadas apenas no conhecimento do dia-a-dia (“feeling”) consiste numa postura muito arriscada. A falta de preparo e conscientização de algumas empresas e de seus profissionais, no que se refere ao planejamento e as estratégias voltadas à comunicação, refletem diretamente na sua capacidade de competição.

Aliado a isto, os graus elevados de centralização, que é uma das características do setor, prejudica o fluxo de informações, fazendo com que não haja um fluxo adequado às necessidades de informação que são demandadas. Estas demandas originam-se do ambiente externo da organização e que se encontram expressas no planejamento estratégico da empresa.

Empresas menos centralizadas ou que buscam a descentralização através de uma administração mais profissionalizada e de uma delegação maior de poderes conseguem se organizar melhor, definindo um planejamento e decorrente disto, formulam estratégias de comunicação adequadas as suas necessidades.

#### **4.2 Gestão da informação – tecnologia e sistematização.**

De acordo com as características descritas anteriormente, neste tópico será apresentado a tecnologia da informação que é utilizada e a forma com que são difundidas as informações nas empresas.

No que se refere a tecnologia da informação, observou-se que todas as empresas da amostra possuem sistemas funcionais. A grande maioria, 71,4% da amostra, possuem sistemas de processamento de transações - SPT. Porém, quando perguntado sobre os sistemas de informação gerencial – SIG, apenas 34,3% das empresas afirmaram que possuem este tipo de sistema. O mesmo acontece, com a utilização dos sistemas de suporte a decisão – SSD, onde este percentual fica ainda mais reduzido, em apenas 8,6% da amostra.

Por conseguinte, pode-se subdividir a amostra em dois grupos distintos. O primeiro grupo será denominado de “grupo A” constituídos por empresas que operam com SIG e SSD, formadas por empresas de médio e de grande porte. O segundo grupo será denominado de “grupo B” constituídas de empresas que operam com sistemas funcionais, SPT e SIG, formadas por empresas de pequeno e de médio porte.

Pode-se verificar que nas empresas do “grupo A”, que representam 28,6% da amostra, estas possuem estratégias mais estruturadas, pois possuem um setor específico para gerenciar a informação. A existência de uma pessoa ou de um setor encarregado de gerenciar os sistemas, permite que a empresa tenha um bom fluxo de informação, permitindo assim uma melhor capacidade de resposta e em decorrência disto, um bom posicionamento no mercado.

Ainda neste grupo, a utilização do planejamento estratégico das atividades da empresa, constitui-se em uma prática fundamental. Aqui a estrutura destas empresas caracterizam-se por ser mais descentralizadas, onde a informação é tida como um recurso estratégico, proporcionando assim, uma distribuição da informação para a tomada de decisão, de uma forma mais homogênea.

O fluxo de informações ocorre com uma frequência diária e semanal, através de diversos relatórios disponibilizados pelo sistema, através de reuniões sejam estas nas equipes ou ainda a nível diretivo. As demais informações, 55% delas, chegam por relatórios impressos, conversas e encontros informais. Sendo assim, mais da metade das informações coletas e difundidas na empresa chegam de modo informal. Muitas destas informações estão armazenadas nos colaboradores como uma forma de conhecimento tácito.

Através do uso da gestão do conhecimento, pode-se tornar este conhecimento individual (tácito) em conhecimento explícito. Porém, apenas duas empresas, o equivalente a 5,7% da amostra responderam que trabalham com técnicas de gestão do conhecimento. Cabe ressaltar, que este percentual é muito baixo, pois grande parte da difusão das informações ainda acontece de maneira informal, perdendo-se assim, dados e informações que poderiam servir como fonte antecipativa na elaboração das estratégias da empresa.

Quanto ao uso da Internet, todas as empresas neste grupo, possuem acesso, utilizando a rede para fins comerciais e para o monitoramento das variáveis mercadológicas, tais como, concorrentes, clientes, fornecedores, tecnologia, entre outras que poderia-se aqui citar. A rede para estas empresas possui carácter estratégico, aonde se desenvolve algumas técnicas de inteligência competitiva, afim de coletar informações antecipativas. Também, é vista como um meio de comunicação com o mercado, no qual se estabelece um elo de ligação com o cliente através do marketing de relacionamento, feito por estas empresas.

Em contrapartida, no “grupo B”, constituído pela maioria da amostra, (o equivalente a 71,4 %), apenas três empresas fazem o planejamento estratégico de maneira formal, sendo que as restantes conhecem seus objetivos, porém não compartilham com os demais. As empresas neste grupo se caracterizam por possuírem uma estrutura mais centralizada, onde as informações estratégicas ficam restritas a alta administração.

Sendo assim, o fluxo de informação nestas empresas caracteriza-se por sua irregularidade, retardando e prejudicando a qualidade das tomadas de decisão. Denota-se que algumas empresas estão mais preocupadas em resolver seus problemas operacionais, deixando adescoberto questões estratégicas de mercado.

Quanto aos sistemas de informação, este grupo se caracteriza pela grande maioria das empresas utilizarem sistemas funcionais e de sistemas de processamento de transações. Apenas duas empresas utilizam sistemas de informação gerencial. Observa-se aqui, os sistemas são subutilizados, vistos como mais um recursos operacional. Da mesma forma ocorre com a utilização da Internet que vista como uma ferramenta operacional de comunicação.

Técnicas de monitoramento como inteligência competitiva deixam de ser utilizadas pela grande maioria das empresas, neste grupo. Quando perguntado sobre o tema, apenas cinco empresas fizeram referência quanto ao uso parcial deste recurso de monitoramento. No que se trata a gestão do conhecimento a grande maioria desconhece está técnica de gestão da informação. Todavia, pode-se notar que a informação como recurso estratégico fica num segundo plano, devido a inconsistência dos fluxos de informação adequados para a elaboração de estratégias de comunicação. Denotase que este grupo, na sua grande maioria, possui uma visão de mercado mais reativa concentrando seus esforços mais em questões de curto e médio prazo, estritamente operacionais.

### ***4.3 Técnicas de gestão e estratégias de comunicação***

Conforme apresentado anteriormente, após a caracterização, da indústria moveleira e da sua subdivisão em dois grupos distintos, quanto ao gerenciamento da informação, pode-se observar que a informação é vista pela maioria das empresas como um recurso operacional. Embora, um pequeno grupo trate a tecnologia e os recursos informacionais como uma questão estratégia nos seus processos de negócios, um dos objetivos específicos deste artigo é apresentar sugestões de melhoria para que a indústria possa gerir melhor a informação e formular estratégias de comunicação mais adequadas.

Estas sugestões de melhoria são apresentadas em dois ambientes distintos, nos quais as empresas convivem no seu dia-a-dia: o ambiente interno e o ambiente externo as organizações. Estas sugestões se aplicam aos dois grupos de empresas descritos anteriormente.

No âmbito do ambiente externo, a indústria moveleira, deve estabelecer uma governança forte entre as entidades de classe, neste caso ABIMÓVEL, MOVERGS e as empresas do setor para que possam aproveitar as sinergias existentes no arranjo produtivo local. Através do reforço da governança existente no setor se pode estreitar assim os laços existentes nesta indústria, permitindo assim ampliar as estratégias de comunicação em prol de interesses conjuntos. Estas estratégias podem alavancar de maneira significativa questões estruturais, necessárias para o crescimento do setor e para o incremento de sua competitividade. Traçar estratégias focadas em uma agenda construída em conjunto, favorece a todos e permite um aproveitamento melhor das sinergias geradas.

Um exemplo de iniciativa bem sucedida da MOVERGS quanto a gestão da informação para o setor foi a criação do Centro Gestor de Inovação – CGI ([www.cgimoveis.com.br](http://www.cgimoveis.com.br)). Este sistema de informação concorrencial, carinhosamente chamado de “observatório” tem com o objetivo monitorar o ambiente externo em quatro grandes áreas: mercado, economia, logística e tecnologia. Este monitoramento proporciona informações antecipativas visando um melhor posicionamento para as empresas no mercado nacional e internacional. Este tipo de ação poderia ser estendida a nível nacional, o que permitiria uma articulação melhor do setor moveleiro não só a níveis estruturais do mercado nacional, mas também, no aumento da participação das exportações no mercado internacional.

Proporcionar as empresas informações antecipativas, através de técnicas de inteligência competitiva, além de proporcionar condições antecipativas, faz com que se possa também estabelecer contra-medidas de inteligência.

Estas contra-medidas expressas através de estratégias da comunicação, permitem que as empresas façam frente as ameaças impostas pelo mercado, protegendo assim sua imagem, seus recursos informacionais, em outras palavras, permitindo um movimento mais rápido do que seus concorrentes, sem se expor ao mercado. Por exemplo, divulgar o produto da empresa é fundamental, mas deve ser resguardado informações quando ao processo de fabricação, tecnologia empregada, nível de qualificação da mão-de-obra, entre outras. Estas informações muitas vezes ficam expostas através de *folders* distribuídos em feiras, que denotam a falta de estratégias de comunicação adequadas. As empresas não devem esquecer que o mercado nada mais é que um grande jogo de xadrez, onde quem se posiciona melhor e ganha o jogo é aquele que consegue perceber as estratégias de seu oponente sem se descuidar de proteger as suas.

No âmbito do ambiente interno, as empresas devem utilizar sistemas de processamento de transações que permitam a sistematização das rotinas, que permita e sustente um fluxo de informação entre os setores e unidades de negócio e que dêem suporte aos bancos de dados. Com base neste sistemas, seriam necessários a utilização de outros sistemas, tais como: sistemas colaborativos, sistemas de informações gerenciais e sistemas de suporte a decisão. Quanto mais avançado os sistemas, melhor a difusão e compartilhamento da informação.

Ainda, o gestor deve deter-se mais em questões estratégicas e táticas com o auxílio dos sistemas de informação como suporte para a tomada de decisão, evitando a sobrecarga de atividades operacionais (técnicas) que prejudicam a capacidade de resposta da empresa. Além disto, se faz necessário a construção de um ambiente que estimule a participação e o trabalho colaborativo, mantendo os recursos humanos envolvidos e motivados em partilhar informações e experiências adquiridas.

Desta forma, pode-se fazer uso da gestão do conhecimento como forma de criar uma memória organizacional que permita assim as organizações armazenarem e recuperarem dados, informações e experiências tácitas que ficam restritas aos indivíduos. Cabe lembrar que parte do “como fazer” (*know how*) das empresas não está somente em seus ativos, propriedades intelectuais ou patentes, mas sim, grande parte dele reside nas pessoas que fazem parte da organização. O uso da gestão do conhecimento permite armazenar o

conhecimento, competências e habilidades geradas pela organização e seus indivíduos.

De posse de uma memória organizacional, podem-se recuperar informações que permitam a empresa definir de forma adequada suas necessidades de informação, permitindo a empresa estabelecer estratégias de comunicação adequadas. Com isto aumenta-se a capacidade de resposta, flexibilidade e dinamismo necessários na busca de um melhor posicionamento.

## 5. CONCLUSÃO

De acordo com o exposto neste estudo, as empresas em um ambiente competitivo devem definir estratégias adequadas com o intuito de orientar seus esforços, competências e habilidades, que lhe permitam antecipar-se aos demais; requer um exercício diário de monitoramento do ambiente, bem como, planejamento e desenvolvimento de estratégias de comunicação.

As empresas estudadas na amostra, apenas um pequeno grupo seletivo, mantém um bom fluxo interno de informações através do uso eficiente dos sistemas e através de técnicas de inteligência competitiva que apoiam o processo de planejamento. Planejam os movimentos que serão feitos no mercado, definem o que a concorrência deve enxergar, o que lhes permite trabalharem de forma antecipativa, formulando estratégias de comunicação que lhes possibilitem posicionar-se sem se expor, com cautela e resguardo, sem perder a competitividade.

Entretanto, pode-se constatar, no que se refere a gestão do conhecimento, que esta é pouco utilizada pelas empresas estudadas. A grande vantagem desta técnica de gestão, reside na possibilidade de armazenar vivências, conhecimentos tácitos, experiências dos indivíduos em uma memória organizacional. Este repositório, propicia condições, de recuperar informações do “como fazer” da empresa, permitindo ações antecipativas, o que pode ser traduzido em maior dinamismo, flexibilidade e capacidade de resposta.

Por sua vez, as empresas devem buscar uma forma mais ordenada de difusão e sistematização, através da descentralização das informações, da motivação das pessoas em compartilhar vivências, experiências e conhecimento tácito. Contudo, devem tratar a tecnologia e os sistemas como recursos estratégicos, devem estar atentos aos movimentos de seus concorrentes, buscando assim um reposicionamento através da monitoração do mercado de forma sistêmica bem como da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento em seus processos de negócio.

Estas estratégias, não se restringem apenas às questões de fluxos internos, mas também aos fluxos de comunicação externos à organização. A indústria deve buscar meios de articulação, com o objetivo de aproveitar as sinergias a nível nacional, como foi citado anteriormente o caso da MOVERGS que criou o CGI devido a sua preocupação como entidade de classe em proporcionar a sua indústria melhores condições de se posicionar no mercado e dar ao mesmo condições de sustentar uma nova estratégia competitiva.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABIMÓVEL. Panorama da indústria brasileira de móveis. São Paulo, 2007.
- ALTER, Steve. **Information systems: a management perspective**. Canada: The Benjamin/Cummings Publishing Company, Inc. 1996.
- ANCEWSKI, Débora. **Endomarketing na empresa Fasolo Artefatos de Couro Ltda: uma proposta para implantação**. Universidade de Caxias do Sul, 2002.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo, Atlas, 1993.

- BIO, S.R. . **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo, Atlas, 1996.
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F.. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo, Pioneira, 1999.
- BUKOWITZ, Wendi R.. e WILLIAMS, Ruth L.. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo, Bookman, 2002.
- CARVALHO, Antônio Vieira e SERAFIN, Oziléa C. Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Pioneira, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro, Campus, 1999a.
- \_\_\_\_\_ . **Gestão de pessoas**. 11<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999b.
- CORNELLA, A. **Los recursos de información**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H..**Motivar, reter y crear valor: en la era del conocimiento**. Espanha: Editora Deusto, 2006.
- DAVENPORT, Thomas H.. e HARRIS, Jeanne G.. **Competing on analytics**. Harvard Business SCH, 2007.
- DAVENPORT, Thomas H.. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- FESTERVAND, Troy A.; MURREY Jr, Joe H.. Competitive Intelligence Systems for the Independent Insurance Agent. *CPCU Journal*, March, 1993.
- FULD, Leonard. **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 2007.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 9<sup>a</sup> ed. São Paulo, Atlas, 2003.
- KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo, Prentice Hall Brasil, 2006.
- LESCA H. Inteligência competitiva para decisão estratégica. Porto Alegre: PPGA, UFRGS, **Documento de palestra**, 1996a.
- LESCA H.; FREITAS, H.; CUNHA, Jr. Marcus. Como produzir um senso útil para as ações dos dirigentes. *READ, Revista Eletrônica de Administração*, PPGA,UFRGS, n.3, 1996b.
- LUECAL, Scott ; DAHL, Patrick. **Gathering Competitive Intelligence**,1995.
- MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MILLER, Jerry P. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre, Bookman, 2002.
- MOVERGS. **A indústria de móveis**. Bento Gonçalves, 2007.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Artmed, 2008.
- PORTER, Michael E.. **Estratégias Competitivas: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5.ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- \_\_\_\_\_ . **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desenvolvimento superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- PRESCOTT, John E. e MILLER, Stephen H.. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SCHERMERHORN, John R. ; HUNT, James G. e OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre, Bookman, 1999.
- SENAI/ CETEMO. **Centro Tecnológico do Mobiliário**. Indústria moveleira nacional, estadual e Bento Gonçalvesense. Bento Gonçalves, 2000.
- SPHINX Brasil. Versão 2.x, 1999. Disponível em: <[sphinxbrasil.com/po/index.php](http://sphinxbrasil.com/po/index.php)>. Acesso em: 11/06/2007.
- SPSS Brasil. Versão for Windows 12.0. Disponível em: <[www.spss.com.br](http://www.spss.com.br)>. Acesso em: 11/06/2007.
- STAIR, Ralph M.. **Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- TAPSCOTT, D.; CASTON, A.. **Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação**. São Paulo: Makron-McGraw-Hill, 1995.
- VARGAS, Lilia Maria. Porque as patentes são importantes para as empresas competirem economicamente? **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, p.3, 20 Agosto 1996.
- WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R.. **Comportamento organizacional**. São Paulo, Saraiva, 1999.