



GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações

Modalidade de apresentação - Comunicação oral

Gestão Estratégica de Negócio e as Tecnologias de Informação: o caso do gerenciador financeiro do Banco do Brasil

Orlando de Almeida Filho

Instituto de Ensino Superior da Fundação Lowtons de Educação e Cultura

Resumo: O presente estudo focaliza o fluxo de informação entre o Banco do Brasil (agência Vivendas da cidade de Campo Grande, estado de Mato Grosso do Sul) e seus clientes pessoa jurídica, a fim de identificar o alinhamento estratégico entre a gestão de negócio e as tecnologias de informação (TIs), através da utilização do aplicativo Gerenciador Financeiro (GEFIN). Este estudo pretende analisar se: O setor bancário, que aplica o conceito de planejamento estratégico de forma efetiva, utiliza de maneira articulada as TIs com a estratégia de negócio? De que forma os sujeitos usuários dessas tecnologias utilizam a informação para obter maior efetividade aos seus planos de negócio? Nesse sentido, como visão de processo de investigação científica, adotou-se a estratégia qualitativa. O método de pesquisa para atingir os objetivos propostos foi o estudo de caso. Como instrumentos de coleta de dados aplicaram-se um questionário junto aos clientes PJ que utilizam o aplicativo GEFIN e uma entrevista aos membros da carteira PJ (Posto Efetivo, Assistente de Negócio e Gerente de Contas). A idéia central foi constatar se realmente a ferramenta tecnológica GEFIN possibilita de forma harmoniosa o diálogo entre esses clientes e Banco do Brasil. Os resultados da pesquisa possibilitaram visualizar que é imperativo ao Banco do Brasil buscar, não somente em sua plataforma tecnológica, mas também em outras ferramentas organizacionais, como a gestão estratégica da informação, o planejamento estratégico de negócios deve estar alinhada às tecnologias de informação e as melhores práticas em inteligência competitiva organizacional, buscando assim novas maneiras de pensar a gestão estratégica de negócio de uma maneira mais ampla.

Palavras-Chave: Gestão de Negócio; Gestão da Informação; Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs); Ciência da Informação.



Introdução

As discussões lançadas em torno da informação como ativo organizacional apresentam-se em bastante ebuição, uma vez que o olhar estratégico sobre a informação nos ambientes das organizações dá-se em estreita ligação com o processo evolutivo da globalização econômica, período esse caracterizado pelo forte crescimento tecnológico (década de 1970). Nos anos seguintes houve uma acirrada competitividade das organizações, sendo os anos de 1990 um “divisor de águas” na nova (re)configuração da economia mundial, com o surgimento da Internet, fomentando dessa forma o rompimento de barreiras geográficas, o que possibilitou uma nova leitura entre tempo e espaço.

O presente estudo procurou desvelar a discussão entre a informação organizacional e as tecnologias de informação no âmbito do Banco do Brasil, através do aplicativo tecnológico Gerenciador Financeiro (GEFIN). A questão essencial do estudo consistiu em analisar se o Banco do Brasil, que aplica o conceito de planejamento estratégico de forma efetiva, utiliza o GEFIN numa perspectiva de articulação entre as tecnologias de informação (TIs) e a estratégia de negócios? Por sua vez, seu objetivo central teve como foco: investigar e analisar a gestão estratégica de negócio e sua relação com as tecnologias de informação, através do GEFIN, buscando compreender a relação dos fluxos de informação entre o Banco do Brasil e seus clientes Pessoa Jurídica (PJ).

Percebendo-se a extensão do assunto pesquisado, estabeleceu-se como recorte da investigação o método de Estudo de Caso aplicado aos clientes pessoa jurídica (PJ) detentores do aplicativo GEFIN da carteira negocial da agência bancária Vivendas, localizada na cidade de Campo Grande, estado do Mato Grosso do Sul. Como instrumentos de pesquisa foram elaborados um questionário aplicado aos clientes PJ e entrevistas com a equipe da carteira negocial pessoa jurídica da referida agência.

Assim, o estudo justificou-se, principalmente, para contribuir com a evolução da informação estratégica articulada às tecnologias de informação, através da identificação das mudanças ocorridas no setor financeiro brasileiro.



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

1. A informação frente à “Nova Economia”

Por muito tempo, a mão-de-obra e o capital foram considerados os únicos fatores diretamente ligados ao crescimento econômico. A informação, o conhecimento, a aprendizagem organizacional e, mais recentemente, o capital intelectual (conhecimento formal das pessoas que integram uma organização) eram considerados fatores de importância relativa para a economia. Contudo, na chamada “Sociedade da Informação”, essa compreensão passou a ser regida com a influência das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) e, assim, observou-se uma valorização crescente desse novo conjunto.

Panorama esse, evidenciado na compreensão de Dias e Belluzzo (2003, p.23) ao afirmarem que “conhecimento e informação são componentes decisivos das principais atividades produtivas da sociedade”. Ainda, no bojo das discussões sobre a questão da importância da informação para a sociedade, Valentim (2000, p.135) explica que:

Além das mudanças paradigmáticas e da evolução das tecnologias da informação, existe a questão da importância que a sociedade atribui à informação. A importância dada pela sociedade é diretamente proporcional ao seu desenvolvimento; quanto mais desenvolvido um país, maior é o nível de produção informacional e, consequentemente, maior é o valor que a sociedade outorga à informação.

Assim, Valentim (2000) procurou de uma maneira bastante direta trazer ao debate a relação de desenvolvimento alinhada à produção informacional, isto é, evidenciou que quanto maior for à produção informacional de uma nação, maior será o grau de seu desenvolvimento e de sua política de inovação.

Corroborando essa discussão, Tapscott (1995, p.57) acredita que a nova economia pode ser caracterizada como uma economia do conhecimento, uma vez que as idéias, as informações sobre os consumidores e as tecnologias passam a integrar os produtos. Na mesma linha do debate econômico, a análise proposta por Kelly (1996, p.12) distingue três características da nova economia: a) globalizada; b) privilegia mais as idéias, as informações e as relações do que os produtos tangíveis e c) intensamente interconectada. Para o autor (1996, p.20), “[...] a dinâmica de nossa sociedade e economia é cada vez



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

mais a lógica das redes. Entender como elas funcionam é a chave para entender a economia”.

Por sua vez, Castells (2003, p.119) qualificou a nova economia sob três vertentes: **Informacional** “[...] porque a produtividade e competitividade de unidades ou agentes nessa economia [...] dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos”; **Global** “[...] porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes [...] estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos”; e em **Rede** “[...] porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais”.

Contudo, a sólida e a rapidez empregada ao desenvolvimento de novas TICs passou a ser claramente responsável por essa nova economia, contribuindo sobremaneira para a consolidação do que se denominou a chamar “Sociedade da Informação”.

2. Gestão estratégica: informação, negócio e tecnologia

2.1 Gestão de Negócio

Segundo os autores Mcgee e Prusak (1994), Cavalcanti (2001), Brodbeck (2001), Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), Medeiros e Sauvé (2003) e Rezende e Abreu (2003) para que o processo de gestão estratégica de negócio se consolide em um ambiente competitivo, é imperativo que ações sejam definidas, modificadas e adaptadas dinamicamente considerando: as mudanças dos processos face às alterações dos ambientes; as mudanças dos processos frente aos avanços da tecnologia e as estruturas de valores, cultura e pessoal da organização.

Diante do exposto, verificou-se a crescente complexidade do ambiente organizacional, caracterizada por mudanças abruptas e constantes na estrutura, na tecnologia e nos relacionamentos das organizações, dificultando a elaboração da estratégia empresarial. Contudo, a melhor forma de gestão, nos pareceu ser aquela que



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

concilia a busca pela melhoria da produtividade, com redução de custos (gestão operacional), com a flexibilidade e habilidade para reagir às mudanças e inovações atuais e futuras (gestão estratégica) (MEDEIROS; SAUVÉ, 2003, p.19).

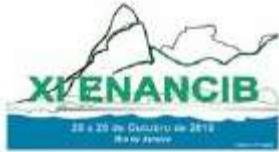
Como ferramenta de trabalho, o Planejamento Estratégico de Negócio (PEN) ou Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) contribui como agente facilitador para as organizações enfrentarem o acirrado e turbulento contexto empresarial. Para conceituá-lo, recorremos a Rezende (2002a, p.18-19),

O Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) é um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais e dos procedimentos de uma organização. Elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita os gestores estabelecerem um rumo para a organização, buscando um certo nível de otimização no relacionamento entre empresa, ambiente e mercado.

No entanto, para que o PEN possa verdadeiramente contribuir aos anseios das organizações, as tecnologias de informação (TIs) não podem ser deixadas de lado, como pode ser evidenciado, em outro momento, nas contribuições de Rezende (2002b, p.32), “[...] para planejar ações futuras e decisões presentes nas organizações, a TIs é inexoravelmente necessária”.

A fim de prosperar em um ambiente cada vez mais complexo e competitivo, as organizações buscam novas metodologias formais para sua gestão estratégica de negócio, tais como: gestão de projetos, gestão do conhecimento e inteligência organizacional e competitiva, entre outras. Mesmo organizações não competitivas, voltam-se a descoberta desses modelos, métodos e técnicas a fim de otimizar suas operações.

A inteligência nas organizações deve ser um ciclo contínuo de atividades que incluem o sensoriamento do ambiente, o desenvolvimento das percepções e a criação de significados por intermédio de interpretação, utilizando as experiências passadas e escolhendo ações baseadas nas interpretações desenvolvidas.



2.2 Gestão da Informação

No ambiente organizacional, a informação passou a ser considerada como insumo básico para o processo decisório e subsídio essencial para se obter vantagem competitiva. Sobre essa questão, Valentim (2008, p.12) disse que:

A informação é insumo para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico, seja no âmbito industrial. O desenvolvimento requer, necessita de conteúdos informacionais que, uma vez, processados e disponibilizados aos que deles precisam, proporcionem o desenvolvimento eficiente.

A informação nos ambientes organizacionais influí em todas as atividades e tarefas, modificando e dinamizando os processos existentes. De Sordi (2008, p.88) ressalta:

O próprio processo informacional das organizações foi repensado na década de 1990 com o movimento da reengenharia e do redesenho de processos. Tal processo passou a ser entendido além das fronteiras estreitas da área de processamento de dados, que consistia em três atividades básicas: coletar, armazenar e distribuir informação. Incorporou-se uma visão macro do processo informacional.

Assim, os processos informacionais precisam ser mais bem gerenciados, havendo a necessidade por parte dos gestores, da compreensão desde o macroambiente até os microambientes de informação/conhecimento que compõem a organização e interagem com o conjunto da sociedade (VALENTIM, 2007, p.10). Essa valorização da informação ocorre na relação entre ela e a necessidade do indivíduo que a usa, como afirma Choo (2003, p.101-102):

Quanto mais a informação obtida for capaz de conectar-se com as necessidades viscerais e conscientes, mais o indivíduo sentirá que a informação é pertinente, significativa ou útil. Assim, a informação será considerada valiosa se satisfizer o estado visceral de intranqüilidade que originou a necessidade de informação.

Sob a ótica da necessidade do indivíduo, a informação se valoriza de acordo com a eficácia em que se apresenta e supre a referida necessidade. Ressalta-se, que o valor da



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

informação é diretamente proporcional ao conhecimento que o usuário tem sobre determinada questão, ou seja, caso ele não tenha condições cognitivas de se apropriar da informação e compreendê-la, ela certamente não terá valor algum para o mesmo.

Notadamente, as TICs permitiram que o ciclo da gestão da informação ocorresse de maneira mais eficaz, com considerável diminuição de tempo nas rotinas de processamento das informações. Transcendendo os pilares tecnológicos, de forma que a organização tenha êxito em suas ações, é preciso evidenciar que somente armazenar a informação e deixá-la à disposição de seus membros não propiciará vantagem competitiva à empresa.

A tecnologia da informação vem contribuindo para a mudança dos cenários organizacionais, mais notadamente no que se refere ao aumento da capacidade de processamento, da estrutura e dos fluxos e processos de informação, uma vez que as organizações se conscientizam que os computadores, as redes e outras tecnologias da informação e comunicação podem capacitá-las a se destacar nos mercados, cada vez mais, competitivos (MORAES; FADEL, 2007, p.99).

Dessa forma, para fazer jus aos investimentos em TIs, as organizações devem adequar-se ao novo paradigma organizacional, cujo foco está na aprendizagem organizacional, na flexibilidade para a mudança, na inovação e na velocidade (REZENDE; ABREU, 2003, p.107).

Segundo Zwicker, Castellani e Reinhard (1998 *apud* MORAES; FADEL, 2008, p.34), o uso de uma tecnologia para a gestão da informação não depende apenas das características da tecnologia; depende, também, de fatores como a natureza da atividade realizada e de valores, crenças e comportamento presentes na cultura organizacional¹.

O debate em torno da gestão da informação pode ser evidenciado na compreensão de diversos autores. Para Davenport e Prusak (1998, p.173) a gestão da informação é

¹ Schein (1992, p.12 *apud* WOIDA, 2008, p.84, tradução da autora) define cultura organizacional como “O conjunto de pressupostos básicos que o grupo aprendeu na resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, nesse sentido, são incorporados pelos membros como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas”.



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

vista como “atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam informação e conhecimento”. Moraes e Fadel (2007, p.107) por sua vez acreditam que a gestão da informação,

[...] se configura como um campo de estudos já consolidado nos Estados Unidos e na Europa, cujos conteúdos teóricos e operacionais têm se transformado em ferramenta imprescindível para qualquer organização que necessite produzir, localizar, coletar, tratar, armazenar, distribuir e estimular a geração e o uso da informação.

Segundo Valentim (2007, 2008) há uma estreita relação entre a gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC), ou seja, são modelos de gestão entendidos como complementares. A gestão da informação tem por objetivos “identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais” (TARAPANOFF, 2001, p.44).

3 Informação e tecnologia no setor bancário brasileiro

As organizações hoje investem grandes recursos em TI. Dentre todos os setores econômicos, o financeiro é o que se apresenta com maior destaque. Baseada na pesquisa “O setor bancário em números”² realizada pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN)³, de uma maneira bastante elucidativa, a Figura 1 apresenta os investimentos em tecnologia pelo setor financeiro brasileiro no período 2005-2008.

² Apresentada no XIX Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras (CIAB), realizado entre os dias 17 e 19 de junho de 2009. Disponível em:

<<http://www.ciab.org.br/ciab2009/index.html>>. Acesso em: 14 ago. 2009.

³ Principal entidade representativa do setor bancário brasileiro. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>.

Valores em R\$ milhões	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
Especificação								
Hardware					2.181	15%	2.686	17%
Telecomunicações					769	5%	628	4%
Softwares de terceiros					2.267	15%	2.977	18%
Software In House					330	2%	147	1%
Infraestrutura					191	1%	7	0%
Outras despesas					27	0%	4	0%
Total Investimentos (Imobilizado)	4.553	35%	5.306	37%	5.766	39%	6.449	40%
Evolução anual			2006-05	17%	2007-06	9%	2008-07	12%
Hardware					2.505	17%	2.511	16%
Telecomunicações					2.484	17%	2.490	15%
Software In House					1.944	13%	2.180	13%
Infraestrutura					1.586	11%	1.833	11%
Outras despesas					585	4%	731	5%
Total Despesas Correntes	8.338	65%	8.979	63%	9.104	61%	9.746	60%
Evolução anual das Despesas Correntes			2006-05	8%	2007-06	1%	2008-07	7%
Total Despesas de TI (Imobilizado + Desp. Correntes)	12.891	100%	14.285	100%	14.869	100%	16.195	100%
Evolução anual			2006-05	11%	2007-06	4%	2008-07	9%

Figura 1: Investimentos e Despesas em Tecnologia (2005-2008).

Fonte: CIAB/FEBRABAN, 2009, p.14.

Disponível em: <<http://www.ciab.org.br/ciab2009/pts/default.asp>>

Em 2008, os bancos brasileiros investiram R\$ 6,5 bilhões, representando um incremento de 12% sobre o ano anterior, entretanto, as despesas correntes também sofreram um aumento de 7%. Interessante notar que, ano a ano, os investimentos em TI vêm crescendo, representando 40% do total de despesas.

Não obstante, a representação de maciço investimento tecnológico no setor financeiro, não garante a almejada vantagem competitiva sustentada, conforme relatou Carr (2003, p.43, tradução nossa) “só ganha uma vantagem sobre os rivais aquele que tem ou faz algo que os outros não têm ou não fazem”. Isso fica explícito ao se tratar do setor bancário brasileiro, visto que os principais bancos apresentam praticamente o mesmo nível de desenvolvimento em relação ao uso e aplicação das “ferramentas tecnológicas” de negócios, conforme explica Fialho (2004, p.30) “atualmente, todos os grandes bancos oferecem um conjunto completo de opções de serviços bancários virtuais acessíveis aos clientes 24h por dia”.

Como novas regras para a gestão de TI, Carr (2003, p.49, tradução nossa) diz que “o segredo do sucesso, para a maioria das empresas, já não é buscar uma vantagem agressivamente, mas administrar custos e riscosmeticamente”, ou seja, a estratégia se encontra na maneira de utilização dessas tecnologias de informação.



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

Os bancos brasileiros não fogem à regra do setor financeiro internacional, caracterizada pela detenção de novas tecnologias de informação. Entretanto, apresentam-se ainda de forma bastante “conservadora”, quando se trata de questões para além das tecnologias de informação. Todavia, se faz necessário que os mesmos repensem suas ações e fomentem um novo (re)arranjo no setor, apoiadas no “uso inteligente da tecnologia de informação, voltada para resultados, o atendimento ao cliente como arma competitiva e a busca da qualidade, entendida como a satisfação ou o sucesso do cliente” (SHIOZAWA *apud* FIALHO, 2004, p.32).

4 Gerenciador Financeiro do Banco do Brasil

A disseminação do conceito de auto-atendimento no Banco do Brasil iniciou-se em 1996, com a migração, para esses terminais, de grande parte dos serviços até então executados exclusivamente nas dependências das agências, mais especificamente nos guichês de caixa. Três anos depois, no início do Século XXI, os clientes passaram a dispor também do BB *Office Banking*, que constituía a Linha Direta BB (LDBB) e permitia ao cliente pessoa jurídica (PJ) efetuar diversas transações *online*, além de realizar transferências de arquivos, tudo diretamente do próprio domicílio.

No início de 2002, esse recurso foi melhorado e passou a denominar-se Gerenciador Financeiro (GEFIN). De acordo com o LIC (23.4.1.1-7) que trata da rede de atendimento virtual e remoto, “O Gerenciador Financeiro é o canal de auto-atendimento eletrônico que oferece a prestação dos serviços e transações bancárias diretamente do microcomputador do cliente, alinhando comodidade e segurança”.

Desenvolvido e aperfeiçoado para propiciar facilidade de atendimento aos clientes PJ, o sistema GEFIN, mesmo tendo identidade própria, guarda profunda semelhança com o auto-atendimento pessoa física (PF). Essa semelhança não se restringe aos aspectos de *layout*. Muitas das operações oferecidas no auto-atendimento PF estão disponíveis também no GEFIN. Como as pessoas jurídicas (PJ) atuam por meio de seus representantes e, provavelmente, já utilizam essas facilidades como pessoas físicas, tal fato pode contribuir para o rompimento de eventuais resistências quanto ao uso do GEFIN.



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

Mas se há semelhanças, também há diferenças. A movimentação financeira das PJ dá-se por seus representantes PF. Assim, várias pessoas, com diversos níveis de autoridade, podem transitar por uma conta de pessoa jurídica. E, como acontece no Banco do Brasil, as empresas definem níveis de acesso aos serviços, bem como diferentes poderes de representação. Além disso, vários produtos e serviços, como cobrança, cheques custodiados e descontados, pagamento eletrônico de salários e empréstimos de capital de giro, por exemplo, são oferecidos apenas no GEFIN. Segundo o LIC (23.4.1.1-7) o gerenciador financeiro do Banco do Brasil apresenta os seguintes objetivos: estabelecer a prestação de serviços bancários ao domicílio do cliente; disseminar a política de auto-atendimento; consolidar a imagem do Banco do Brasil como empresa moderna e parceira do segmento de pessoa jurídica e proporcionar diferencial mercadológico através da adoção de soluções inovadoras a seu público-alvo (clientes PJ)⁴.

O GEFIN foi desenvolvido especialmente para atendimento aos clientes PJ, com produtos e serviços específicos do segmento, se constituindo em verdadeira extensão do Banco do Brasil no mercado voltado às pessoas jurídicas. Por meio dele, os clientes PJ têm acesso ágil e fácil a transações bancárias, sem precisar deslocar-se até a agência de seu relacionamento, poupando tempo e reduzindo custos operacionais. Essa facilidade está disponível 24 horas por dia e a partir de qualquer computador cadastrado pelo cliente e validado no BB, conectado à Internet, estende-se a todas as soluções de pagamento e recebimento, com cobrança, depósito de cheques, pagamento de salários e fornecedores, débito automático, entre outras.

Para ampliar o sistema de segurança na operacionalização do GEFIN, o Banco do Brasil implementou o conceito de duas senhas: de acesso e de conta. A senha de acesso,

⁴ O Gerenciador Financeiro pode ser oferecido para clientes Pessoa Física apenas para realização de transmissão de arquivos dos seguintes convênios: arrecadação e repasse de tributos; cobrança; cadastramento massificado de conta corrente; pagamentos; captura eletrônica de cheques (BB cheque) e recebimentos, pagamentos e convênios. Não estão disponíveis para PF transações on-line, como por exemplo, consulta de extratos e movimentação financeira, que deverão ser realizadas no Auto Atendimento PF. LIC (23.4.1.1-7)



gerada simultaneamente com a chave do usuário (Chave J)⁵, é utilizada para acessar o aplicativo. A senha da conta é necessária para confirmar transações de movimentação em conta corrente e para a realização de consultas.

5 Procedimentos metodológicos

As discussões teóricas que ajudaram a construir e consolidar a metodologia de pesquisa utilizada no presente estudo estiveram embasadas na junção das obras de Marconi e Lakatos (1999), Gil (2002), Fachin (2003) e Yin (2005), este último discorrendo em torno do planejamento e método de estudo de caso, bem como nas obras de Figueiredo (1999) e González de Gómez (2000) no campo da Ciência da Informação.

Como visão de processo de investigação científica adotou-se o enfoque qualitativo. Porém, não há como ignorar os dados quantitativos que darão objetividade ao referente estudo.

Como a presente discussão se propôs encontrar respostas às questões norteadoras dos problemas levantados e visou a uma compreensão da realidade do objeto de estudo, isto é, uma análise da gestão estratégica de negócio e as tecnologias da informação, baseada na utilização da ferramenta tecnológica denominada GEFIN, justifica-se, portanto, a adoção do estudo de caso como método de pesquisa. Sendo assim, o local do estudo realizou-se na cidade de Campo Grande, estado de Mato Grosso do Sul, mas especificamente na agência Vivendas. Portanto, a escolha do estudo de caso como método científico, além de estar em sintonia com a presente pesquisa, possibilita uma orientação geral ao responsável pela pesquisa, de forma a facilitar o seu planejamento e condução.

De posse das variáveis para a consolidação do construto teórico da pesquisa, deu-se a passagem para o momento de apresentação da população e, consequentemente, definição da amostra, a fim de poder definir os instrumentos de coleta de dados. A

⁵ Código alfanumérico de oito caracteres atribuído pelo Banco, que identifica a pessoa que acessa o Gerenciador Financeiro, devendo ser utilizada em conjunto com a Senha de Acesso ao Gerenciador Financeiro. LIC (23.4.10001.1-3)



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

agência Vivendas apresentava em sua carteira PJ 1.313 clientes. Como o presente estudo procurou identificar o fluxo de informação entre os clientes PJ e a agência se definiu como população desse estudo os 195 clientes da carteira negocial que utilizavam o gerenciador financeiro. Para compor a amostra do estudo, foram selecionadas de forma aleatória 40 clientes da carteira negocial (formada pela junção das carteiras empresas e microempresas), o que representa 20% da população alvo existente (195 clientes que utilizam o GEFIN) para aplicação do questionário, cujo conteúdo é constituído de questões fechadas e um espaço para observações. A distribuição do questionário observou os seguintes segmentos: 15 clientes do grupo 01 da carteira empresa (37% da amostra); 16 clientes do grupo 02 também da carteira empresa (41% da amostra) e 9 clientes do grupo 1 da carteira microempresa (22% da amostra).

Através de um roteiro, foram realizadas entrevistas com os gestores da carteira. A idéia central foi comparar de forma clara e precisa as informações oriundas desses clientes, por meio da análise dos questionários respondidos, com as falas de seus respectivos gestores, obtidas através da técnica de entrevista, a fim de verificar se realmente a ferramenta tecnológica GEFIN possibilita de forma harmoniosa o diálogo entre clientes PJ e o Banco do Brasil.

6 Análise e apresentação dos resultados

6.1 Primeiro momento: entrevistas com equipe negocial PJ

Os integrantes da carteira PJ, em sua grande maioria, são funcionários novos tanto no Banco do Brasil como também na própria carteira, não chegando a ultrapassar 6 (seis) anos de atividades. O entrevistado que possui mais experiência afirmou que “*Faz cinco anos e meio aproximadamente, né... que estou no Banco do Brasil. Mas desde quando entrei no banco trabalho na carteira PJ. Todo o tempo, né...*” (Entrevistado D).

A equipe é formada por 4 (quatro) funcionários, distribuídos da seguinte forma: um Gerente de Contas (GECON), dois Assistentes de Negócios (ASNEGPs) e um Posto Efetivo (PE); todos possuem curso superior, em nível de pós-graduação *lato sensu*, outros que não possuem especialização estão cursando um atualmente. A maioria realizou



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

cursos na área negocial, principalmente, voltados à Certificação em Investimento – CPA 10⁶.

Embora a equipe seja reduzida, mencionaram que as atividades são consideradas adequadas para o número de pessoas. Notadamente, o atendimento por telefone apresenta-se em maior quantidade, conforme o Entrevistado B “*Eu creio o que tem de pior é o atendimento telefônico, ele é excessivo, ele não permite desenvolver melhor atividades que demandam mais tempo e concentração*”.

Quando questionados sobre o Curso Auto-Instrucional Gerenciador Financeiro para Micro e Pequenas Empresas, 75% da equipe dizem possuir o curso, embora não o considere suficiente para responder todas as demandas do aplicativo:

“*Tenho, porém não o considero suficiente*” (Entrevistado A).

“*Olha, quando eu fiz o curso, isso foi quando eu entrei no banco, em 2004... depois de lá pra cá ele teve bastante alteração, o curso no geral ele te dá uma visão geral, ele não aprofunda tudo*” (Entrevistado C).

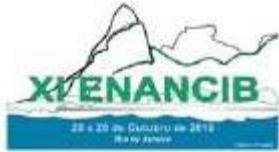
No processo inicial de abertura de conta-corrente, não há sintonia nas falas dos entrevistados, quanto da apresentação do aplicativo Gerenciador Financeiro:

“*O Gerenciador Financeiro normalmente é oferecido no momento em que o cliente vem já com a conta aberta, pra assinatura da abertura da conta. No primeiro contato não é dito nada com relação a isso... É nesse segundo passo que o cliente vem já assinar o termo pra utilização do gerenciador financeiro e a gente já orienta com relação a isso*” (Entrevistado A).

“*Recomendamos desde já como produto que o banco oferece para facilitar a vida do cliente... e já mostramos como o cliente pode instalá-lo, desde o primeiro... desde a abertura da conta, e já damos todos os... a chave e a senha para que ele desde já comece a utilizar*” (Entrevistado B).

“*Sempre. Porque tem muita coisa, que o cara vem perder tempo na fila e ele poderia resolver lá em 10 segundos*” (Entrevistado C).

⁶Segundo a Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID), a Certificação Profissional ANBID – Série 10 (CPA 10) se destina a certificar profissionais que desempenham atividades de comercialização e distribuição de produtos de investimento diretamente junto ao público investidor em agências bancárias. Disponível em: <<http://certificacao.anbid.com.br/cpa10.asp>>. Acesso em: 21 ago. 2009.



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

Todos dizem já ter prestado assessoria aos clientes quanto às dúvidas referente à utilização do Gerenciador Financeiro. “Já, bastante. A gente tem até, agora mandado muitas das dúvidas dos clientes já direcionado para o 3003 0500, que realmente é muito a demanda. Tem muita carteira assim que não precisaria ta ligando pra gente, deveria ligar diretamente para o 3003 0500 que com certeza eles podem dar suporte melhor do que a gente” (Entrevistado B).

Ao se referir da estrutura do Gerenciador Financeiro para a usabilidade por parte dos clientes há consenso na facilidade de navegação do aplicativo, “Eu acho que o cliente ainda tem um pouco de preguiça na verdade de procurar. Mas eu acho que, na minha visão eu acho muito fácil, eu acho muito tranquilo. Mas eu vejo dos clientes ainda uma certa dificuldade, mas isso eu acho que não é em relação ao layout, acho que é a própria cultura das pessoas, elas não querem se auto-atenderem....” (Entrevistado D).

Em relação à agilidade, facilidade e segurança do sistema, também há sintonia nas declarações.

“Com certeza! Com certeza! Eu acho que hoje um cliente que não atue com o Gerenciador Financeiro, acho que atrasa bastante a própria movimentação financeira dele e a nossa também, que ai, é um cliente que vai ligar aqui para pedir saldo, o cliente vai ficar trinta minutos esperando de repente na linha pra ver o saldo, eu acho que indubitavelmente ajuda muito” (Entrevistado A).

“Oferece. Desde quando criaram a ferramenta de cadastramento do computador ai ficou seguro. A facilidade e a agilidade já tinha antes, porque você tá sentado na sua mesa lá, tem que fazer um TED para um fornecedor, antigamente você tinha que pegar um cheque, ou sacar com o cartão, ficar ali na fila e transferir. Não tinha outra maneira de fazer o TED, porque o valor lá, não funciona nos terminais, tipo dez, quinze, cinqüenta mil. Com o gerenciador, tendo a conta cadastrada faz na hora, não perde tempo pra fazer um TED” (Entrevistado C).

Por fim, apresentaram argumentos para romper a resistência, por parte dos clientes PJ, na utilização do Gerenciador Financeiro:

“Acho que o mais importante é o sistema de senha que se utiliza de duas senhas: uma inicial e uma outra da transação; a segunda que os computadores, eles normalmente tem de ser cadastrados para poder fazer as transações, esse é outro dado de segurança



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

e a terceira é que o BB como instituição financeira e que tem uma respeitabilidade, claro que se houver qualquer lesão pro cliente nesse sentido, o banco vai resarcir, tá. A gente tá ciente de todos os riscos que de repente pode acontecer no sistema em internet, mas o banco, ele se responsabiliza sim pelas informações né, e pela segurança do cliente dentro do site do gerenciador financeiro” (Entrevistado B).

“Isso aí, a gente fala muito dessa solução, de cadastramento de computador. Porque o diferencial foi isso daí. Porque no Gerenciador Financeiro ele usa comunicação com a Internet, mas não é no site do banco, ele é um programa instalado na máquina dele. Se o cliente só usa o notebook, se ele usa só essa máquina para contatar conta, se ele só cadastrou essa máquina, eu posso ter a senha dele, a chave de acesso, o numero da conta, todos os dados, e vou lá na minha casa, entro no meu computador e tento acessar a conta dele, eu não consigo, eu só consigo na computador dele, no notebook dele, naquele que ele cadastrou no banco” (Entrevistado D).

6.2 Segundo momento: questionários aplicados às empresas

Depois de selecionados os sujeitos no cadastro de clientes PJ, para compor a amostra do estudo, inicialmente fora feito um contato, via telefone, com os administradores das empresas sujeitos da pesquisa, a fim de justificar a importância da mesma, bem como sua colaboração para responder tal instrumento. Posteriormente, o instrumento fora encaminhado via correio eletrônico para o responsável pela utilização do Gerenciador Financeiro.

Percebendo nas discussões apresentadas por Marconi e Lakatos (1999), Gil (2002) e Fachin (2003), em que há uma pequena percentagem na devolução do questionário, outra estratégia foi montada a fim de viabilizar a confiabilidade da amostra estabelecida. Para tanto, depois do tempo estipulado para a devolução do questionário por parte dos sujeitos pesquisados, fora realizado no âmbito da agência, a aplicação dos questionários faltantes, respeitando-se a proporção estabelecida na amostra. Dessa forma, conseguiu-se com êxito a aplicação do questionário em 40 clientes PJ, o que representa 20% da população pesquisada, proporcionando as interpretações seguintes:

- Mais de 70% dos respondentes afirmaram que durante o processo de abertura da conta corrente PJ na agência Vivendas do Banco do Brasil, é apresentado o aplicativo



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

Gerenciador Financeiro. Entretanto, vale destacar que 21 respondentes (52%) da amostra, disseram concordar plenamente e os outros 9 (22%) afirmaram concordar em parte com essa afirmativa. Esse fato é, também, evidenciado nas entrevistas realizadas com os integrantes da Carteira PJ, conforme apresentado na seção anterior.

- Quando questionados sobre o conhecimento das vantagens do GEFIN, 37 respondentes (36%) afirmaram que detêm esse conhecimento através do relacionamento com a carteira pessoa jurídica; destes, 26 respondentes (25% do conjunto) afirmaram concordar plenamente que o Banco do Brasil, através dos integrantes da carteira PJ, dissemina as vantagens do GEFIN, os 11% restantes concordaram em parte sobre tal assunto.
- Referente aos procedimentos de instalação e manutenção do GEFIN, 18% da amostra (7 respondentes) disseram conhecer por completo; 13% (5 respondentes) conhecem esses procedimentos em parte. Observa-se que a metade da amostra não apresenta familiaridade com os procedimentos de instalação e manutenção do GEFIN, porquanto há grande procura por ajuda na solução de dúvidas quanto à utilização do mesmo, indo ao encontro das observações mencionadas nas entrevistas.
- Verificou-se que 55% da amostra afirmaram estar satisfeitos com a assessoria prestada pelo Banco no Brasil, sendo que 23% destes se sentiram contemplados em parte com tal assessoria.
- Praticamente 69% dos respondentes afirmaram possuir habilidade para a utilização do GEFIN. Uma parcela significativa (31%) dos respondentes afirmou não possuir habilidade para operar o gerenciador financeiro, compreendendo 18% (7 respondentes) que acreditam não possuírem habilidade em parte e 13% (5 respondentes) afirmaram não possuir nenhuma habilidade, justificando a grande quantidade de ligações na agência, a fim de solucionar dúvidas referentes ao uso do Gerenciador Financeiro.
- Quando questionados se acreditam que o uso do GEFIN traz alguma vantagem ou diferencial para a empresa, a maioria representando 90% da amostra, afirmaram que é vantajoso para a empresa utilizar o GEFIN. Isso se deve ao atendimento das necessidades da empresa.
- Ao serem questionados se a estrutura do Gerenciador Financeiro (janelas, cores, barra de menu etc.) está adequada a fim de garantir a usabilidade do sistema, 69%



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

da amostra afirmou que concordam com a estrutura oferecida pelo GEFIN, sendo que 42% (17 respondentes) concordaram totalmente com a estrutura e 27% (11 respondentes) concordaram em parte.

□ A maioria dos respondentes, representando 84%, afirmou que o Gerenciador Financeiro oferece agilidade, facilidade e segurança em suas transações. Destes, 40% (16 respondentes) concordaram totalmente e 44% (18 respondentes) restantes, concordaram em parte.

□ Por fim, 37% (15 respondentes) concordaram totalmente e 39% (16 respondentes) concordaram em parte que o Gerenciador Financeiro é uma importante ferramenta de gestão para os negócios da empresa.

Considerações finais

A relação entre as tecnologias de informação e o mundo dos negócios tornou-se cada vez mais um campo para o olhar crítico e analítico das organizações em ambientes competitivos que vivenciam esse contexto, bem como pela própria academia, a fim de possibilitar novas discussões a respeito de tal assunto, fundamental para o fortalecimento da chamada Sociedade da Informação. Entretanto, a questão a ser abordada é de que não basta somente o agressivo investimento em TICs para alcançar a tão almejada vantagem competitiva, conforme relatou Nicholas Carr (2003). Para tanto, se faz necessário que questões subjetivas, como a ênfase nas pessoas aconteça, pois a gestão da informação e da própria TI se dá através de uma equipe consolidada e alinhada aos interesses da organização. Portanto, o diferencial competitivo das tecnologias de informação e comunicação no contexto organizacional se dá a partir da maneira de utilização e não da aquisição.

A fim de responder o objetivo central desse estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: verificar através de estudos desenvolvidos sobre gestão estratégica e tecnologias de informação, se há consonância entre as estratégias negociais desenvolvidas pelo Banco do Brasil para com seus clientes pessoas jurídicas. Para responder este objetivo, verificou-se que, na carteira negocial da agência Vivendas, a quantidade de clientes que utilizam o aplicativo Gerenciador Financeiro (195 clientes) é



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

inferior aos que não utilizam (210 clientes). Partindo-se desta constatação, pode-se afirmar que não há uma sintonia na estratégia da agência, para a utilização do GEFIN. Segundo o entrevistado C, é atribuída uma pontuação positiva para as agências que apresentam uma maior adesão do GEFIN pelos seus clientes PJ: “*Bom... o Gerenciador Financeiro é um dos produtos priorizados, até mesmo na... na pessoa jurídica né... conta ponto para a... para a carteira, se o cliente utiliza ou não utiliza né... é uma necessidade para o banco que o cliente não venha para a agência para fazer serviços simples, tipo mandar um TED, é... entre outros serviços que você faz*”.

Outro objetivo foi analisar o Gerenciador Financeiro, a fim de verificar se de fato esse sistema corresponde às expectativas dos clientes PJ. Para tanto, a aplicação do questionário, buscou propiciar esse entendimento, conforme apresentado em discussão anterior. Ou seja, 90% dos respondentes, distribuídos em 77% (concordaram totalmente) e 13% (concordaram em parte), acreditam ser vantajoso para suas empresas a utilização do GEFIN. Quanto à estrutura do Gerenciador Financeiro (janelas, cores, barra de menu etc.), praticamente 70% dos respondentes, distribuídos em 42% (concordaram totalmente) e 27% (concordaram em parte) acreditaram estar adequada a fim de garantir a sua usabilidade. Nos itens agilidade, facilidade e segurança nas transações do Gerenciador Financeiro, 84% dos respondentes se sentiram satisfeitos, sendo destes 40% (concordaram totalmente) e 44% (concordaram em parte). Por fim, 76% consideraram o Gerenciador Financeiro uma importante ferramenta de gestão para os negócios da empresa, distribuídos em 37% (concordaram totalmente) e 39% (concordaram em parte).

Para dar resposta ao terceiro objetivo específico, que procurou verificar se a equipe da carteira PJ do Banco do Brasil, localizada na agência Vivendas, dissemina os conhecimentos teórico e prático para a utilização do Gerenciador Financeiro aos clientes, 25% (concordaram totalmente) e 11% (concordaram em parte) que o Banco do Brasil demonstra as vantagens que o uso do Gerenciador Financeiro traz para a empresa. Ainda, quando questionados se a assessoria prestada pelo BB na solução de dúvidas à utilização do Gerenciador Financeiro é suficiente, 32% (concordaram totalmente) e 23% (concordaram em parte)

De posse desta análise como primeiras impressões, é importante que, na composição da carteira pessoa jurídica, há a necessidade de se ter funcionários mais



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

alinhados com as áreas negociais, detentores de maior experiência e atuação no Banco do Brasil, demonstrando segurança na condução das estratégias negociais. Entretanto, a formação de uma equipe formada por profissionais experientes, com novos funcionários compromissados com o conglomerado e alinhados com a gestão de negócios, certamente resultará em uma equipe de sucesso. Outro fator importante que deve ser comentado é a necessidade de se fazer uma atualização profissional focada, como por exemplo, realizar o Curso Auto-Instrucional ‘Gerenciador Financeiro para Micro e Pequenas Empresas’, de modo a capacitar os funcionários da carteira negocial pessoal jurídica a disseminarem de maneira mais eficiente a utilização do GEFIN para os principais interessados (usuários do Gerenciador Financeiro), corroborando dessa maneira, a cultura de auto-atendimento e fidelização desses clientes a fim de possibilitar novos negócios.

Outro item que não pode ser deixado de lado reside nas informações oriundas da utilização do Gerenciador Financeiro, a fim de um monitoramento acertado, bem como subsidiar as tomadas de decisões, corroborando dessa maneira para a satisfação dos clientes pessoa jurídica bem como sua fidelização com o Banco.

Portanto, é imperativo ao Banco do Brasil, que compõe um setor extremamente competitivo e dinâmico, buscar não somente em sua plataforma tecnológica, mas também em outras ferramentas organizacionais, como a gestão estratégica da informação, o planejamento estratégico de negócios, o qual deve estar alinhado às tecnologias de informação e às melhores práticas em inteligência competitiva organizacional, buscando assim novas maneiras de pensar a gestão estratégica de negócio de uma maneira mais ampla.

Abstract: This study focuses on the flow of information between the Bank of Brazil (Agency Vivendas in the city of Campo Grande, Mato Grosso do Sul) and their corporate clients in order to identify the strategic alignment between business management and technology information (TI), using the Financial Manager application (GEFIN). This study aims to examine whether: The banking industry, which employs the concept of strategic planning effectively, using a comprehensive approach to TI with business strategy? How the subjects of these users use information technology to achieve greater effectiveness to your business plans? In this sense, like vision of the research process, we adopted a qualitative strategy. The research method to achieve the proposed objectives was the case study. As instruments of data collection were applied a questionnaire to clients who use the application PJ GEFIN and interview members of the portfolio PJ (Post Effective, Assistant Business Manager and Accounts). The idea was to see if really the technological



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

tool allows GEFIN smoothly dialogue between those customers and Bank of Brazil. The research results made possible view that it is imperative to seek Bank of Brazil, not only in its technology platform, but also in other organizational tools such as strategic information management, strategic planning, business must be aligned to information technology and best practices in organizational competitive intelligence, trying new ways of thinking about strategic management of business in a broader way.

Keywords: Business Management, Information Management, Information and Communication Technologies (TICs), Information Science.

Referenciais

BANCO do Brasil. **Livro de Instruções Codificadas. LIC (23.4.1.1-7)** Norma Gerenciador Financeiro.

BRODBECK, A. F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação:** um modelo operacional para a implementação. Porto Alegre: UFRGS, 2001. 286f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2003. 698p.

CARR, N. G. It doesn't matter. **Harvard Business Review**, Boston, v.81, n.5, p.41-49, May 2003.

CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão estratégica de negócios:** evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 385p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003. 425p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2002. 316p.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação:** fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. 185p.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente.** Bauru: Editora EDUSC, 2003. 186p.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2003.

FIALHO, M. F. **A utilização do gerenciador financeiro do Banco do Brasil pelos clientes:** um estudo de caso na agência Santa Helena – PR. Cascavel: UNIVEL,



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

INBRAPE, 2004. 81f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – União Educacional de Cascavel, Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sócio-econômicas.

FIGUEIREDO, N. M. de. **Paradigmas modernos da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis/APB, 1999. 168p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZÁLES DE GÓMEZ, M. N. Metodologia de pesquisa no campo da Ciência da Informação. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.1, n.6, dez. 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 550p.

KELLY, K. **New rules for the new economy: 10 radical strategies for a connected world**. New York: Penguin, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 289p.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 239p.

MEDEIROS, E. M. S. de; SAUVÉ, J. P. **Avaliação do impacto de tecnologias da informação emergentes em empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 178p.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. p.99-114

_____. Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.27-40

REZENDE, D. A. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras**. Florianópolis: UFSC, 2002a. 278f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

_____. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002b. 155p.



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais:** o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 316p.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: _____ (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora UnB, 2001. p.33-49

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: _____ (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação.** São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.11-25.

_____. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: _____ (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. p.9-24

_____. Atuação e perspectivas profissionais para o profissional da informação. In: _____ (Org.) **Profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional.** São Paulo: Polis, 2000. 156p.

WOIDA, L. M. **Cultura informacional voltada à inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo.** Marília: UNESP, 2008. 254f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.