

CRUZ, Kyara Martiniano da; GRECO, Júlia Rachel Fonseca e; ASSUNÇÃO, Jean Ferreira. Informações Estratégicas Aplicadas à Gestão: Um Estudo de Caso em uma Indústria e Comércio de Vidros Temperados de Pequeno Porte na Cidade de Divinópolis-MG, à Luz do Modelo USINFO de Cohen.

INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS APLICADAS À GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE VIDROS TEMPERADOS DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE DIVINÓPOLIS-MG, À LUZ DO MODELO USINFO DE COHEN

**STRATEGIC INFORMATION APPLIED TO MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A
TEMPERED GLASS SMALL-SIZED COMPANY OF DIVINOPOLIS CITY IN THE
STATE OF MINAS GERAIS, ACCORDING THE COHEN'S USINFO MODEL**

Kyara Martiniano da Cruz¹

Júlia Rachel Fonseca e Greco²

Jean Ferreira Assunção³

RESUMO:

Este estudo objetivou identificar quais informações das estratégias genéricas propostas por Cohen (2002), são utilizadas pelos gestores nas tomadas de decisões econômicas. Como objetivos específicos, buscou conceituar Teoria da Economia da Informação e o modelo USINFO proposto por Cohen (2002). Para tanto foi realizado um estudo de caso único, junto a uma indústria de pequeno porte de vidros temperados que atua na cidade de Divinópolis, pelo qual foram adotados os procedimentos a seguir descritos: quanto ao método, fenomenológico; quanto aos objetivos, exploratória; quanto à forma de abordagem do problema, qualitativa; quanto aos procedimentos técnicos, estudo de caso; e quanto à técnica de coleta de dados, entrevista estruturada. A análise de dados revelou que a empresa estudada utiliza as estratégias genéricas: redução de custo, criação de valor, inovação, redução de risco, virtualização e diferenciação do produto. Evidenciou-se atribuição de maior importância a estratégia de redução de custo e que a estratégia de virtualização se encontra incipiente. Quanto a frequência com que o gestor utiliza as informações contábeis nas estratégias revelou-se ser muito baixa ou nenhuma, sendo que tal resultado pode estar associado a utilização de contabilidade terceirizada e externa. Sugere-se novas pesquisas sobre o tema para contribuir com a consolidação teórica apresentada bem como o adensamento da teoria contábil.

PALAVRAS-CHAVE: Teoria da Economia da Informação; Informação Estratégica; Modelo USINFO.

ABSTRACT:

This study aimed to identify which specific information from Cohen's (2002) proposal of generic strategy is used by management for decision making. As a specific objective, this study attempted to create a concept of the Theory in Economics of Information and the USINFO model proposed by Cohen (2002).

¹ Bacharela em Ciências Contábeis pela Faculdade Divinópolis.

² Bacharela em Ciências Contábeis pela Faculdade Divinópolis.

³ Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade do Estado de Minas Gerais e graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Divinópolis. Professor do Centro Universitário UNA – Unidade Divinópolis. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/3225378715708909>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

CRUZ, Kyara Martiniano da; GRECO, Júlia Rachel Fonseca e; ASSUNÇÃO, Jean Ferreira. Informações Estratégicas Aplicadas à Gestão: Um Estudo de Caso em uma Indústria e Comércio de Vidros Temperados de Pequeno Porte na Cidade de Divinópolis-MG, à Luz do Modelo USINFO de Cohen.

A case study was carried out at a tempered glass small-sized company located in the city of Divinópolis, in which the following procedures described were implanted: as to the method, phenomenological; as to the objectives, exploratory; as to the approach, qualitative; as to the technical procedures, case study; and as to the techniques of data collect, structured interview. The data analysis showed that the company under observation uses generic strategies: cost reduction, value creation, innovation, risk reduction, and virtualization and product differentiation. Attribution of greater value and importance was given to strategy for cost reduction; however, the virtualization strategy was incipient. Regarding the frequency to which the manager takes advantage of accounting information for the strategies, it was shown to be very low or non-existent, in conclusion, this result can be readily associated to the fact that the accounting is outsourced and external. Additional research is suggested for the subject, to contribute to the theoretical consolidation presented, as well as the densification of the accounting theory.

KEYWORDS: Economics of Information Theory; Strategies Information; USINFO Model.

01 – INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais integrado pela virtualização faz-se necessário a utilização de meios que proporcionem uma diferenciação, superando possíveis barreiras pertinentes. Portanto, o “processo competitivo exige respostas inovadoras para contornar e superar as situações desfavoráveis. Nesse ambiente as estratégias são fatores determinantes na maior ou menor força competitiva da entidade”. (TOLEDO; QUELOPANA; POLLERO, 2007, p. 135). Em meados de 2000, Nonaka e Takeguchi (2003, *apud* TOLEDO; QUELOPANA; POLERO, 2007) já destacavam que em um mundo integrado por fluxos comerciais e de investimento, o modelo econômico, no qual o processo de inovação em conjunto com a tecnologia, representam fatores decisivos para a alcançar altos níveis de crescimento e competitividade.

Nessa perspectiva, Cohen (2002) destaca a importância das tecnologias da informação articuladas com o conhecimento para um ambiente de rápidas transformações. Segundo Cohen (2002) e Assunção (2016), o volume de informações a serem realizados obteve um crescimento significativo nesse atual ambiente competitivo, o que gera a necessidade da utilização de novas tecnologias da informação como a internet, que possibilita o acesso a novos canais de comunicação e proximidade entre os atores econômicos.

Sob a ótica da economia da informação, entende-se que a empresa deve compreender como pode usufruir da informação como forma de se beneficiar. Diante do exposto Cohen (2002) e Assunção (2016) afirmam que a mudança fundamental

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

acarretada pela economia da informação surge mediante ao novo comportamento dos agentes econômicos, portanto, de acordo com os autores, as verdadeiras transformações estão interligadas com os novos modelos de negócios, da forma como se comunicam e interagem.

Na perspectiva da Teoria da Economia da Informação, a pesquisa investigou se os gestores de uma indústria e comércio de vidros temperados de Divinópolis-MG utilizam as informações genéricas apresentadas no modelo USINFO de Cohen (2002) nas tomadas de decisões econômicas e, se o fazem, como são utilizadas.

Diante dos resultados dos estudos de Assunção (2016) e Cohen (2002), sobre a necessidade da utilização das informações estratégicas nas tomadas de decisão como forma de gerar benefícios econômicos as entidades, formula-se o seguinte problema de pesquisa: quais informações das estratégias genéricas propostas por Cohen (2002) são utilizadas pelos gestores nas tomadas de decisões econômicas?

Assunção (2016) e Cohen (2002) apontaram que os gestores utilizam das seis estratégias genéricas nas tomadas de decisões econômicas como forma de criar interação entre o mercado e a empresa, utilizando meios como a interconectividade e tecnologia como forma de destaque no mercado econômico. Diante do pressuposto, formulou-se a seguinte hipótese: os gestores utilizam as estratégias genéricas: diferenciação do produto; virtualização; redução de custos; criação de valor; inovação e; redução de risco como fator determinante nas tomadas de decisões econômicas.

A pesquisa objetivou identificar quais informações das estratégias genéricas propostas por Cohen (2002), são utilizadas pelos gestores nas tomadas de decisões econômicas.

Como objetivos específicos, buscou: conceituar Teoria da Economia da Informação; conceituar modelo USINFO proposto por Cohen (2002).

Segundo Cohen (2002), o novo comportamento dos agentes econômicos surgiu diante as mudanças trazidas pela economia da informação. Tais mudanças acarretadas pelo cenário econômico desde meados de 2000 estariam intimamente

CRUZ, Kyara Martiniano da; GRECO, Júlia Rachel Fonseca e; ASSUNÇÃO, Jean Ferreira. Informações Estratégicas Aplicadas à Gestão: Um Estudo de Caso em uma Indústria e Comércio de Vidros Temperados de Pequeno Porte na Cidade de Divinópolis-MG, à Luz do Modelo USINFO de Cohen.

interligadas à forma como as empresas se posicionam no mercado atual (ASSUNÇÃO, 2016; COHEN, 2002).

Esse cenário altamente competitivo faz com que as empresas utilizem cada vez mais as informações estratégicas como forma de obter vantagens em frente aos seus concorrentes. É necessário, portanto, entender como funciona a economia da informação e definir sobre como utilizar essas informações estratégicas como ferramenta de suporte nas tomadas de decisão. “A informação pode ser um ativo, ou simplesmente uma ferramenta de suporte a decisão” (COHEN, 2002, p. 40). Cohen (2002) expressa que a informação pode ser utilizada de diversas formas, como por exemplo, para controles internos como o controle de estoque, para saber como agem os seus clientes etc.

Portanto, essa pesquisa se baseou nas informações estratégicas do modelo USINFO apresentado por Cohen (2002) que agrupa as informações estratégicas em seis categorias diferentes, a saber: diferenciação do produto; virtualização; redução de custos; criação de valor; inovação e; redução de risco.

Nesse cerne, formulou-se um estudo de caso exploratório, abordagem qualitativa e com um roteiro de entrevista estruturado para coleta de dados, aplicada em uma empresa de pequeno porte, que atua no ramo de indústria e comércio de vidros temperados, localizada na cidade de Divinópolis-MG. Esse estudo se justifica pela importância que as empresas de pequeno porte representam no cenário econômico nacional. De acordo com dados do IBGE (2014) a arrecadação das micro e pequenas empresas somente no setor de comércio representavam 53,4%. Na indústria, o percentual é de 22,5% o que se assemelha com o resultado das empresas de médio porte (24,5%). No setor de serviços, 36,3% da arrecadação é proveniente dos pequenos negócios.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

02 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – Informação

Segundo Shannon e Weaver (1949 *apud* COHEN, 2002), o estudo da informação está no âmbito da Teoria da Informação, que teve seu início no sec. XX, tendo como base um sistema matemático, cujo objetivo era a resolução dos problemas ocorridos nas transmissões de mensagens. Esta teoria foi apresentada como uma técnica das engenharias de comunicação, vindo a ser denominada Teoria Matemática da informação ou ainda Teoria Matemática da Comunicação (COHEN, 2002). Calazans (2006, p. 1) afirma que “a informação é o alicerce da geração de conhecimento e por este motivo é considerada um dos mais importantes ativos organizacionais”.

A informação pode ser definida como um conjunto organizado de dados que constituem uma mensagem, tendo como objetivo dissipar as incertezas e permitir resolver problemas e auxiliar nas tomadas de decisões (COHEN, 2002). Borges (2000) define que a informação sempre foi o insumo básico do desenvolvimento.

Segundo Kobashi e Talamo (2003, p. 9), “a carência da informação provoca a ausência do conhecimento”. Para superar possíveis situações de carência da informação, Kobashi e Talamo (2003) também afirmam que a sociedade deve organizar seus estoques de informação com a finalidade de estabelecer táticas e estratégias para sua utilização, para transformá-las em informações úteis, tendo como objetivo que o sujeito receptor dessa informação receba-a e a entenda, promovendo a ação de conhecer.

A forma como a mensagem é recebida varia de acordo com o quão novo ela é considerada pelo receptor, portanto quanto maior a taxa de novidade maior será a mudança no comportamento (COELHO NETO, 1980 *apud* COHEN, 2002). Entretanto, podem surgir algumas falhas na transmissão de uma informação, uma vez que devido a cadeia hierárquica, os subordinados da organização (emissores da mensagem) podem não compreender as necessidades dos gestores (receptores da mensagem) (SIMON, 1997 *apud* COHEN, 2002).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Outro aspecto a se considerar é o levantado por Cohen (2002, p. 22) quando afirma que “a limitação está no contexto ao qual a informação é tratada. Isso leva a questões de saber reconhecer o que é importante e simultaneamente saber ignorar o que é não relevante”. E atualmente esse é um dos problemas enfrentados, pois com a grande disponibilidade de informações trazidas com os avanços tecnológicos como a internet, há um uma sobrecarga de informações disponíveis, por isso deve se ater aos excessos (COHEN, 2002).

As informações podem surgir de dois tipos de fontes: as formais e informais. As formais são aquelas oriundas de processos burocráticos ou organizacionais, como por exemplo relatórios, documentos publicados, podendo ser ainda interna ou externa à organização (COHEN, 2002). As informais são aquelas que não possuem nenhum caráter oficial, e são subdivididas em internas e externas. As externas podem vir de vários tipos de eventos, e as internas são principalmente geradas nas conversas de corredor. Caldas (2010) afirma que o uso de fontes informais pode significar fraqueza no sistema formal de comunicação, busca por objetivos pessoais, ou até mesmo uma maneira de mensurar de forma mais rápida opiniões ou insatisfações dos colaboradores.

Deve-se considerar também quanto à utilidade da informação, uma vez que essa é determinada pelo conhecimento que o usuário possui. De acordo com os pressupostos da teoria da decisão “se uma decisão pode ser tomada com ou sem determinada informação, significa que aquela informação não tem valor para aquela decisão, visto que não reduz a incerteza sobre o que fazer”. (COHEN, 2002, p. 25).

Portanto, tem-se a dificuldade em se mensurar o real valor da informação. Cohen (2002) afirma que os acadêmicos da área de decisão são os que melhor conseguem apurar o real valor da informação, pois conseguem diminuir as incertezas relacionadas a ela. Contudo, o relevante a se ressaltar é que o valor da informação está na forma como a qual ela é utilizada pelos seus usuários e não o valor monetário que foi gerado ou consumido. (CLEMEN, 1996 *apud* COHEN, 2002). Neste contexto deve-se observar o uso que as empresas fazem dessas informações como forma estratégica nas organizações.

2.2 – Informação Estratégica

A estratégia pode ser entendida como um conjunto de diretrizes formuladas que visam atingir determinados objetivos. Cohen (2002, p.38) afirma “que a estratégia é algo sobre ser diferente. Significa fazer uma escolha deliberada por um conjunto de atividades visando a um mix de valor”.

Pode-se definir a estratégia de uma firma como a maneira com a qual ela se posiciona no mercado visando competir com sucesso. Utilizando como base a identificação do mercado, dos produtos, dos clientes, dos concorrentes, dos agentes reguladores e da tecnologia e as suas dinâmicas (DRUCKER, 1993 *apud* COHEN, 2002). Segundo Henderson (1989, p.5 *apud* COHEN, 2002), “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Calazans (2006) afirma que a utilização da informação estratégica auxilia na obtenção de resposta sobre o posicionamento da empresa no mercado. McGee e Prusak (1994, p.44 *apud* COHEN, 2002) afirmam que

a estratégia competitiva é um mapa de informações que responde a perguntas sobre a maneira pela qual a empresa irá operar num mundo onde a informação desempenha um papel importante. Qual a informação que a empresa precisa ter e dela se utilizar de maneira mais eficiente do que qualquer outra com relação a clientes, concorrentes e ambiente competitivo? Que informação as organizações precisam fornecer a seus clientes e fornecedores, e como esses a utilizarão (e a combinarão com a sua própria informação) para fornecer subsídios relevantes para a organização? Como poderão as organizações incorporar informação a produtos e serviços existentes, e como poderão esses ser transformados em produtos de informação? Essas são perguntas que uma estratégia competitiva com uso de informação deve procurar responder (McGEE; PRUSAK, 1994, p.44 *apud* COHEN, 2002).

Outro uso da informação estratégica é o processo de inteligência competitiva que auxilia na identificação das ameaças e oportunidades e quando levada em conta, proporciona vantagem competitiva para o processo organizacional. E para atuar no mercado de forma competitiva é necessário entender como a economia da informação funciona. É necessário saber tanto as definições sobre a empresa, como também sobre o mercado ao qual atua (DAVIS, 1993; HENDERSON, 1989 *apud* COHEN, 2002).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

2.3 – Teoria da Economia da Informação

Nas teorias clássicas da informação a maior preocupação era em relação ao volume que um determinado canal de comunicação suportava e conseqüentemente corrigir as falhas que as transmissões pudessem gerar (ASSUNÇÃO, 2016). Para Porter e Millar (1985 *apud* COHEN 2002) essas transformações seriam oriundas da chamada “revolução da informação”.

O entendimento de como a informação é gerada, tratada e utilizada no processo de tomada de decisão acarreta seu uso adequado, promovendo vantagens competitivas para as organizações. Assunção (2016) discorre que a Economia da Informação surgiu diante a necessidade de discutir o papel da informação em relação a teoria econômica.

A economia da informação se desenvolveu a partir de proposições opostas às teorias clássica e neoclássica da informação, que viam a tecnologia como fatores externos que podiam ser vendidas e transferidas e, também, empregavam como sinônimos os termos informação e conhecimento (ASSUNÇÃO, 2016, p. 6).

Segundo Cohen (2002), a mudança fundamental acarretada pela economia da informação surge mediante ao novo comportamento dos agentes econômicos, portanto de acordo com o autor as verdadeiras transformações estão interligadas com os novos modelos de negócios, da forma como se comunicam e se interagem ao meio. (ASSUNÇÃO, 2016 *apud* COHEN, 2002). Mediante a essa mudança dos agentes econômicos Cohen (2002) desenvolveu o modelo denominado USINFO onde ele aborda seis estratégias genéricas e sua utilização nas tomadas de decisões econômicas.

2.4 – Modelo USINFO

O modelo denominado USINFO, foi desenvolvido por Cohen (2002), como uma forma de tentar provar o relacionamento entre vários tipos de tecnologias da informação, com as estratégias organizacionais. Ou seja, tem como objetivo tentar saber qual é a ligação entre cada tipo de tecnologia com cada dimensão do construto USINFO (COHEN, 2002; ASSUNÇÃO 2016). A figura 1 demonstra o modelo USINFO:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

CRUZ, Kyara Martiniano da; GRECO, Júlia Rachel Fonseca e; ASSUNÇÃO, Jean Ferreira. Informações Estratégicas Aplicadas à Gestão: Um Estudo de Caso em uma Indústria e Comércio de Vidros Temperados de Pequeno Porte na Cidade de Divinópolis-MG, à Luz do Modelo USINFO de Cohen.

Figura 1 – Uso da informação nas estratégias das organizações



Fonte: Cohen (2002, p. 34)

Sustentado pela Teoria da Economia da Informação, o modelo demonstra como as empresas utilizam informações econômicas para se posicionarem através de suas estratégias (COHEN, 2002 *apud* ASSUNÇÃO, 2016). Segundo Assunção (2016, p. 7),

a economia da informação não invalida ou altera as leis das teorias econômicas, mas busca compreender a forma em que se usa a informação. De acordo com Cohen (2002), as empresas buscam posicionamento competitivo através de seis estratégias genéricas onde são utilizadas informações econômicas, a saber: redução de custos, criação de valor, inovação, redução do risco, virtualização e diferenciação de produto (ASSUNÇÃO, 2016, p.7).

Nas seções seguintes são apresentados os conceitos de cada estratégia genérica proposto pelo modelo USINFO proposto por Cohen (2002).

2.4.1 – Redução de Custos

O custo é um dos principais fatores determinantes da satisfação do cliente em relação a uma empresa. Algumas das medidas utilizadas para a obtenção dos custos são: a atenção necessária, o montante de tempo e custo de prioridade. Assim, nos processos de negócios, o sistema da informação auxilia na redução dos custos ou no aumento da produtividade, de forma a simplificar a cobrança ou reduzir o preço para o consumidor. (ALTER, 1996 *apud* COHEN, 2002).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

É notável que, com a utilização das informações tem-se a oportunidade de alterar em qualquer estágio a cadeia de valor de uma firma. Segundo Cohen (2002), no passado tinha-se uma ênfase em reduzir os custos através do processo repetitivo de determinada informação, entretanto, atualmente com o avanço tecnológico e a grande oferta de informação, é possível que as empresas processem de forma rápida as informações necessárias para seus gestores, o que auxilia na redução dos custos e no processo de tomada de decisão.

Empresas que não possuem capacidade de gerenciar a TI - tecnologia da informação, subcontratam empresas especializadas denominadas *outsourcing* — ou traduzidas para português como terceirização — com a finalidade de gerenciar sua produção e manter a empresa mais rentável, de conferir uma maior visibilidade dos custos e de agregar mais tecnologia ao dispor da empresa (HOWELL, 2001 *apud* COHEN, 2002).

Howell (2001 *apud* COHEN, 2002) define sete formas para a redução dos custos:

- a- Análise de custo e lucratividade;
- b- Eliminação de desperdício e foco em operações;
- c- Organizações focadas e horizontais;
- d- Planejamento do custo do produto (*target costing*);
- e- Gerenciamento da cadeia de suprimentos, análise da cadeia de valor e *outsourcing*;
- f- *Kaisen costing* ou aprimoramento do custeio; e
- g- Economia de ativos.

Um dos benefícios da utilização do gerenciamento da cadeia de suprimento é a redução do estoque, de modo a trazer redução nas operações, sendo em tempo ou em custo, tendo como base a infraestrutura de tecnologia da informação e um rico fluxo de informação (FINE, 1999 *apud* COHEN, 2002).

Para Cohen (2002), os custos provenientes da informação, não devem ser medidos apenas pelo seu custo de aquisição, pois possuem um custo alto de produção, mas se tornam baratos para reprodução. Em outras palavras, é afirmar que “(...) um bem da informação envolve altos custos fixos, mas baixos custos marginais”.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

CRUZ, Kyara Martiniano da; GRECO, Júlia Rachel Fonseca e; ASSUNÇÃO, Jean Ferreira. Informações Estratégicas Aplicadas à Gestão: Um Estudo de Caso em uma Indústria e Comércio de Vidros Temperados de Pequeno Porte na Cidade de Divinópolis-MG, à Luz do Modelo USINFO de Cohen.

Isso significa que se deve “(...) fixar o custo da informação de acordo com seu valor, não com o seu custo.” (SHAPIRO; VARIAN, 1999, p. 16 *apud* COHEN, 2002).

Portanto a redução do custo utilizando a estratégia da informação gera um ganho de competitividade e contribui para o adicionamento de valor ao produto e/ou até mesmo um ganho de valor para a firma. (ASSUNÇÃO, 2016; COHEN, 2002).

2.4.2 – Criação de Valor

Segundo Porter (1985 *apud* COHEN 2002), o valor de um determinado produto é o quanto os consumidores estão dispostos a pagar por determinado produto ou serviço. Cohen (2002) afirma que uma empresa é lucrativa quando o valor criado ultrapassa os seus custos, ampliando assim seus resultados. O uso intensivo da TI possibilita a ampliação desses ganhos. Assunção (2016, p. 8), afirma que

Na criação de valor, os sistemas contábeis podem fornecer informações preciosas sobre clientes, fornecedores, estoques, manutenção, tendências de consumo etc., que sincronizadas podem ser utilizadas para maximizar sua utilidade e aplicação, como por exemplo, na aplicação de técnicas de marketing para fidelização de clientes.

Para criar essa fidelização é preciso buscar ir além da satisfação e criar um vínculo entre a empresa junto aos seus clientes; deve-se, também, apontar quais são os clientes para customização e adaptar o produto e serviço de acordo com a necessidade deles. Ou seja, é necessária exceder as expectativas iniciais dos clientes. (HOROVITZ, 2001 *apud* COHEN, 2002).

Entretanto, para a manutenção desse processo é necessário um *feedback* proveniente de clientes insatisfeitos, pois este é o meio mais direto e eficaz desses. Lhe informarem se algo que não está certo e, portanto, haveria espaço para a elaboração de melhorias. Reclamações são nada mais do que clientes fornecendo informações valiosas sobre o que ele espera da sua empresa e como você pode satisfazê-lo. (CASTRO, 2009).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

2.4.3 – Inovação

No que se refere à inovação, no âmbito da economia da informação, as empresas estão buscando inovar através da melhoria da interação entre seus departamentos de desenvolvimento de produtos. Antigamente as inovações que eram baseadas na tentativa e erro promoviam muitos desperdícios. Uma busca através de registros econômicos e contábeis passados oriundos da contabilidade, podem contribuir nos processos de inovação ao fornecer informações úteis que auxiliam na redução dos desperdícios e o tempo gasto em novos projetos. (ASSUNÇÃO, 2016; COHEN, 2002).

A informação também pode auxiliar na inovação através da aprendizagem, pois uma aprendizagem visando à competitividade tem como foco antecipar as mudanças que ocorrer no ambiente competitivo (GOMES; BRAGA, 2001). Para Lemos (1999 *apud* COHEN, 2002),

[...] é necessário considerar que uma empresa não inova sozinha, pois as fontes de informações, conhecimentos e inovação podem se localizar tanto dentro, como fora dela. O processo de inovação é, portanto, um processo interativo, realizado com a contribuição de variados agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos (LEMOS, 1999 *apud* COHEN, 2002, p. 32).

2.4.4 – Redução do Risco

O risco deve ser considerado como parte inerente do negócio. Portanto, a gestão deve estar atenta ao risco o qual está propenso, tendo em vista a taxa de retorno e crescimento (COHEN, 2002). No caso de a empresa sair de uma posição estável e passando a efetuar mudanças deve se atentar as quatro fontes geradoras de risco. Hamilton (2001 *apud* COHEN, 2002) as define como: mudanças na TI; mudanças organizacionais; mudança em processos; e, mudanças de pessoal. Cabe então, à direção ter um controle efetivo dessas fontes, quando a informação passa a ser um elemento de controle. (ASSUNÇÃO, 2016; COHEN, 2002).

Portanto, é necessária a análise do risco, para isso cabe o uso das SIs, que fornecem dados de maneira precisa e atual, antecipando eventuais fatos que

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

proporcionam risco a organização (HAMILTON, 2001 *apud* COHEN 2002). Portanto deve se apurar quais informações os executivos necessitam para a tomada de decisão para dissipar os fatores críticos que possam impossibilitar o sucesso (COHEN, 2002).

2.4.5 – Virtualização

Para Evans e Wurster (2000 *apud* COHEN, 2002) a virtualização pode ser entendida como uma condição que transcende um aspecto físico da organização. Lévy (1996 *apud* DALLA VECCHIA; MALTEMPI, 2012) destaca que a virtualização influencia diretamente nas características fundamentais da entidade, situação ou objeto analisado, alterando a percepção que dele temos. Enquanto a atualização parte de um problema ou complexo problemático, e vai em direção à solução, a virtualização parte da solução (do atual) para um problema. Cabe salientar que esse processo não diz respeito a um problema específico, mas, sim, a uma situação problemática que pode desencadear processos de atualizações distintos.

Integração virtual significa ganho em velocidade, agilidade, foco em competências (COHEN, 2002). Assunção (2016, p. 9) define como “uma nova forma de operar, incluindo uma nova concepção de virtualizar uma cadeia de suprimentos, distribuição, customização e de relação com os agentes econômicos.”

2.4.6 – Diferenciação do Produto

A diferenciação do produto ou serviço é uma estratégia que tem como alvo a vantagem competitiva. (PORTER; MILLAR 1985 *apud* COHEN). As empresas devem oferecer produtos e serviços customizados a sua cadeia de clientes. Um exemplo claro são as empresas que diferenciam as tintas comercializadas no varejo. O cliente que sempre teve que escolher utilizando como base um conjunto de cores pré-definidas, hoje tem a opção dentre infinitas combinações possíveis. Através, de um maquinário instalado na loja o cliente consegue definir a cor desejada e a tecnologia se encarrega de fazer a combinação necessária (COHEN 2002).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

03 – METODOLOGIA

Na proposição do trabalho apresentado foram adotados os procedimentos a seguir descritos: quanto ao método, fenomenológico; quanto aos objetivos, exploratória; quanto à forma de abordagem do problema, qualitativa; quanto aos procedimentos técnicos, estudo de caso; e quanto à técnica de coleta de dados, entrevista estruturada.

O método fenomenológico procura mostrar os que fatos que são dados e busca esclarecê-los. Preocupa-se em descrever com base nos dados apresentados, as informações de maneira o mais próximo possível a realidade (ASSUNÇÃO, 2016; MARKONI; LAKATOS, 2003; PRODANOV; FREITAS, 2013;).

Quanto ao objetivo, a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitando na descrição do tema ao qual será desenvolvida a pesquisa, orientando na fixação dos objetivos e auxiliando na formulação das hipóteses (PRODANOV; FREITAS, 2013). Ou seja, “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. (GIL, 2006, p. 42-43 *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013).

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 70), nessa abordagem “as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador”. Os dados coletados durante a pesquisa são descritivos buscando transmitir o maior número possível de elementos existentes. O que é levado em consideração é o processo e não o produto. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos utiliza-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, pois é um método que engloba de uma forma geral, abordando a coleta e análise de dados, e permite a descoberta de informações que podem não ter sido levantados anteriormente. Portanto, segundo Gil (2010 *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013), o estudo de caso define-se como um processo onde através de uma análise exaustiva das informações, busca-se permitir que seu conhecimento gerado

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

seja passado de forma ampla e detalhada. (ASSUNÇÃO, 2016; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Em relação à técnica de coleta de dados, foi utilizada a entrevista estruturada, que, segundo Prodanov e Freitas (2013), consiste na entrevista na qual o entrevistador segue um roteiro pré-estabelecido na busca por informações. Quanto ao roteiro, foram utilizadas as questões formuladas no estudo realizado por Assunção (2016).

A entrevista foi realizada com o gestor e sócio-administrador de uma empresa de pequeno porte, que atua no ramo de indústria e comércio de vidros temperados, localizada na cidade de Divinópolis-MG, no dia 11 de outubro de 2017. Trata-se de um estudo de caso típico, onde se busca informações sobre as experiências da pessoa ou da entidade estudada. (YIN, 2005 *apud* ASSUNÇÃO, 2016).

04 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse capítulo são apresentados os resultados obtidos junto ao gestor de uma indústria e comércio de vidros temperados, em estudo de caso realizado em setembro de 2018, com objetivo de mensurar se as informações estratégicas propostas por Cohen (2002), redução de custo, criação de valor, inovação, redução de risco, virtualização e diferenciação do produto são utilizadas pelos gestores para as tomadas de decisões econômicas. Os autores declaram que não houve financiamento para esse estudo, bem como não há conflitos de interesses.

4.1 – Caracterização da Empresa e do Entrevistado

Empresas de pequeno porte são aquelas que possuem de 20 a 99 empregados (SEBRAE). A empresa entrevistada é uma indústria e comércio de vidros temperados localizada na cidade de Divinópolis-MG. Com 10 anos de mercado, hoje conta com 90 funcionários e oferece produtos desde a confecção de vidros temperados a temperados reflexivos. Utiliza contabilidade externa e terceirizada e

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

conta com grande representatividade no mercado local, além de reconhecimento referente à qualidade dos produtos, como a certificação ISO 9001. A entrevista foi realizada com um dos sócios fundadores e gestor da empresa que atua na área comercial e de gestão da empresa.

4.2– Utilização das Informações Contábeis nas Estratégias da Empresa

4.2.1 – Estratégias de Redução de Custos

Em relação as estratégias de redução de custos, a empresa entrevistada utiliza todas as alternativas listadas a seguir:

- Eliminação de desperdício e foco nas etapas no processo;
- Organização focada em atender as necessidades e expectativas dos clientes;
- Planejamento do custo do produto (*target costing*), incluindo a busca por informações sobre a concorrência;
- Gerenciamento da cadeia de suprimentos (terceirização, especificações de compras padronizadas);
- Aprimoramento contínuo do gerenciamento dos custos;
- Economia de ativos, como a redução dos custos de estoques e a maximização da capacidade instalada.

Além das alternativas listadas, a empresa utiliza gráficos de acompanhamento permanente das perdas mensais, onde é possível detectar se os índices sofreram variação e se estão dentro do planejamento. A empresa faz o reaproveitamento de toda água utilizada durante o processo produtivo, o que reduz quase na totalidade do seu consumo de água além da que é utilizada através do reaproveitamento. Dos quesitos do roteiro de entrevista, o gestor atribuiu maior importância e ênfase a esta estratégia, principalmente com ações e controles relacionados a redução do desperdício.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

4.2.2 – Estratégias de Criação de Valor

A respeito da criação de valor a empresa afirma utilizar as seguintes estratégias:

- Estratégias para aumentar a participação no mercado;
- Estratégias para retenção de clientes;
- Estratégias para captação de clientes;
- Estratégias para aumentar a satisfação dos clientes;
- Estratégias para lealdade e fidelização dos clientes.

Nas estratégias para retenção e captação de clientes a empresa utiliza o CRM - *Customer Relationship Management*, sistema informacional pelo qual o cliente é capaz de acompanhar todos os processos produtivos, tempo de entrega e peso do produto em tempo real através do celular via SMS.

Uma das estratégias para aumentar a satisfação, lealdade e fidelização dos clientes está no prazo de entrega em até 3 dias, visto que a redução do período de fabricação foi reduzida em um prazo significativo através de estratégias de inovação implementadas.

4.2.3 – Estratégias de Inovação

Como estratégia de inovação a empresa aposta no controle contínuo de seu processo produtivo, a adequação do galpão da produção para a otimização dos processos, os sistemas internos utilizados para o acompanhamento permanente dos índices de perda ocorridos no processo produtivo, além do acompanhamento tecnológico para aquisição de maquinários.

4.2.4 – Estratégias de Redução de Risco

Nas estratégias para a redução dos riscos a empresa afirma se atentar às mudanças nas tecnologias de informação; mudanças organizacionais; mudanças em processos; mudanças de pessoal; riscos macroeconômicos; e riscos em relação aos impactos ao meio ambiente.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

A empresa possui setor de cobrança estruturado para diminuição das inadimplências, busca atualmente a instalação de uma nova cultura organizacional como intuito de transmitir aos colaboradores o foco da qualidade presente no produto desenvolvido e a aquisição de novos empreendimentos com o objetivo de maximizar o alcance da empresa no mercado.

4.2.5 – Estratégias de Virtualização

Apesar da empresa fazer a utilização da *home page*, essa é utilizada apenas como uma forma de ferramenta de vitrine, pois a entidade não faz nenhum tipo de venda virtual, optando por um contato personalizado e direto com os clientes através da loja física.

Já citado como estratégia de retenção de clientes, a empresa também utiliza o CRM - *Customer Relationship Management* como estratégia de virtualização.

4.2.6 – Estratégias de Diferenciação do Produto

A empresa utiliza como estratégia para diferenciar o seu produto a qualidade e a produção responsável ambientalmente. É a única empresa com certificação do ISO 9001 em seu ramo de atividade em Divinópolis.

4.2.7 – Frequência da Utilização das Informações Contábeis nas Tomadas de Decisões

Já quando questionado em relação à frequência que as informações contábeis auxiliam nas tomadas de decisões para as estratégias de redução de custo, criação de valor, inovação, redução de risco, virtualização e diferenciação do produto, o entrevistado afirmou que em todas as opções a frequência é muito baixa ou nenhuma, pois são consideradas como uma obrigação fiscal, algo meramente figurativo e obrigatório e não necessariamente representa a situação real ao qual a empresa se encontra, portanto não é visto como uma forma para auxiliar nas tomadas de decisões econômicas.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

05 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou identificar quais informações das estratégias genéricas propostas por Cohen (2002), são utilizadas pelos gestores nas tomadas de decisões econômicas. Para tanto buscou na literatura pressupostos que pudessem nortear os conceitos da economia da informação, bem como modelo USINFO propostos por COHEN (2002).

Em resposta a problematização inicial, verificou-se que o gestor da empresa estudada utiliza as seis estratégias genéricas propostas do modelo de COHEN (2002), e foi evidenciado maior ênfase as estratégias de redução de custo, principalmente aquelas relacionadas a redução do desperdício.

Apesar de haver estratégias relacionadas à virtualização, essas ainda se encontram incipientes, pois, não há, por exemplo, estratégias relacionadas com vendas online e a *homepage* apresenta informações narrativas com pouco apelo visual. Dentre as seis estratégias analisadas, a virtualização apresenta-se como potencial meio para desenvolvimento futuro.

Quando analisada a frequência com que as informações da contabilidade auxiliam nas seis estratégias genéricas proposta por COHEN (2002), o entrevistado declarou pouca ou nenhuma importância, contrariando os resultados obtidos por ASSUNÇÃO (2016) que, com exceção da estratégia virtualização, as demais possuíam frequência de média a alta. Tendo em tela que o estudo de caso realizado por ASSUNÇÃO (2016) apresentou uma empresa com contabilidade interna, há indícios que empresas com contabilidade externa recebam com baixa ou nenhuma frequência informações que possam ser utilizadas nas estratégias genéricas propostas por COHEN (2002), sugerindo-se que tal hipótese seja testada em estudos futuros.

Por se tratar de um estudo de caso único os resultados não podem estatisticamente serem generalizados, apesar de possuir generalização analítica válida frente a uma teoria (ASSUNÇÃO; 2016).

Por fim espera-se que o presente estudo de caso possa estimular novos estudos sobre o tema, a fim de contribuir com a consolidação da teoria da economia da informação e com o arcabouço contábil.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

06 – REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, Jean Ferreira. *Contabilidade e desenvolvimento regional endógeno: estudo de caso em uma indústria de fundição de ferro de pequeno porte da cidade de Divinópolis-MG.* 100 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional) – Universidade do Estado de Minas Gerais – Fundação Educacional de Divinópolis, Instituto de Educação Superior e Pesquisa, Divinópolis, 2016.

BORGES, Maria Alice Guimarães. A compreensão da sociedade da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 3, p. 25-32, dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a03v29n3.pdf>>. Acessos em: 25 jun. 2017.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. *Transinformação*, Campinas, v. 18, n. 1, p. 63-70, abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v18n1/06.pdf>>. Acessos em: 25 jun. 2017.

CALDAS, Priscila. Comunicação formal e informal. *Portal Administradores*, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comunicacao-formal-e-informal/47055/>>. Acesso em: 05 de jun. 2017.

CASTRO, BRUNO. A importância dos clientes insatisfeitos. *Portal Administradores*, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-dos-clientes-insatisfeitos/40808/>>. Acesso em: 10 de jun. 2017.

COHEN, Max Fortunato. *Uso da informação na economia da informação: um estudo na indústria do estado de São Paulo.* Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – FGV – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/2559>>. Acesso em: 10 de jun. 2017.

DALLA VECCHIA, Rodrigo; MALTEMPI, Marcus Vinicius. Modelagem Matemática e Tecnologias de Informação e Comunicação: a realidade do mundo cibernético como um vetor de virtualização. *Bolema*, Rio Claro, v. 26, n. 43, p. 963-990, Aug. 2012. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/bolema/v26n43/10.pdf>>. Acessos em 25 de jun. 2017.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

CRUZ, Kyara Martiniano da; GRECO, Júlia Rachel Fonseca e; ASSUNÇÃO, Jean Ferreira. *Informações Estratégicas Aplicadas à Gestão: Um Estudo de Caso em uma Indústria e Comércio de Vidros Temperados de Pequeno Porte na Cidade de Divinópolis-MG, à Luz do Modelo USINFO de Cohen.*

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo.* Rio de Janeiro: Campus, 2001.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo.* Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/08052002tabulacao.shtm>>.

Acessos em: 15 de jul. 2017.

KOBASHI, Nair Yumiko; TALAMO, Maria de Fátima Gonçalves Moreira. Informação: fenômeno e objeto de estudo da sociedade contemporânea. *Transinformação*, Campinas, v. 15, n. spe, p. 7-21, Dec. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v15nspe/01.pdf>>. Acessos em: 24 jun. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003, 311 p.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernane C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico.* 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Critérios de Classificação de Empresas: MEI – ME – EPP.* Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acessos em: 09 de nov. 2017.

TOLEDO, Geraldo Luciano; QUELOPANA, Eliana Marroquin; POLLERO, Álvaro Castroman. Posicionamento estratégico e liderança em mercado globalizado sob o enfoque do Modelo Delta: o caso de uma holding latino-americana líder em P & D & I. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 14, n. 41, p. 135-159, jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v14n41/07.pdf>>. Acessos em: 15 jun. 2017.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XX Jul-dez 2019	Trabalho 01 Páginas 01-21
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	