



## INFORMAÇÃO, ESTRATÉGIA E GESTÃO CULTURAL

Ana Paula Sena de Almeida<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo apresenta algumas das ferramentas de gerenciamento estratégico da informação para o atendimento de processos na Gestão Cultural. É fruto das reflexões do trabalho de conclusão de curso intitulado “Gestão estratégica da informação para Projetos Culturais”. Apresenta algumas das principais metodologias de gestão, estratégia e indicadores para que profissionais do setor cultural possam aplicar o gerenciamento estratégico de informação em seus negócios.

PALAVRAS-CHAVE: gestão, cultura, estratégia, monitoração, informação.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciência da Informação e formanda do Programa de Especialização em Gestão Estratégica da Informação pela Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Analista DUO Informação e Cultura (Belo Horizonte/MG) - [anysenna@yahoo.com.br](mailto:anysenna@yahoo.com.br) ou [anapaula@duo.inf.br](mailto:anapaula@duo.inf.br)

## **Gestão estratégica e uso da informação**

Antes de iniciarem suas atividades no mercado, as empresas elaboram seus planos de negócios com suas principais metas e objetivos. A partir dessas premissas, à medida que vão conquistando o mercado, as empresas começam a perceber a necessidade de estabelecimento de um foco e fazem isso por meio de um planejamento estratégico.

Tendo o planejamento estratégico como uma espécie de mapa, muitas vezes, as empresas preocupam-se apenas em atingir suas metas esquecendo-se que para alcançá-las precisam ter amplo conhecimento de suas forças e fraquezas. Tais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Análise SWOT) precisam ser monitoradas continuamente para alcançarem resultados significativos.

O gerenciamento estratégico da informação com suas diversas ferramentas de monitoração aponta caminhos que podem ser seguidos e utilizados com sucesso por empresas voltadas para o setor cultural. Nos últimos anos, com a especialização da área de negócios e com a evolução das oportunidades de formação dos profissionais, a Gestão Cultural no Brasil ganhou fôlego e tem demonstrado potencial para alcançar melhores resultados socioeconômicos. Portanto, se existem oportunidades, existem empreendedores e, evidentemente, existirá concorrência pela conquista das melhores posições nesse setor econômico.

MINTZBERG e QUINN (2001) definem estratégia como *padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente*. A estratégia determina a *direção do empreendimento* possibilitando trabalhar tanto com os fatos previsíveis como com os imprevisíveis. Segundo os autores, as estratégias podem ser planejadas, deliberadas ou emergentes dependendo do perfil de liderança escolhido pela organização.

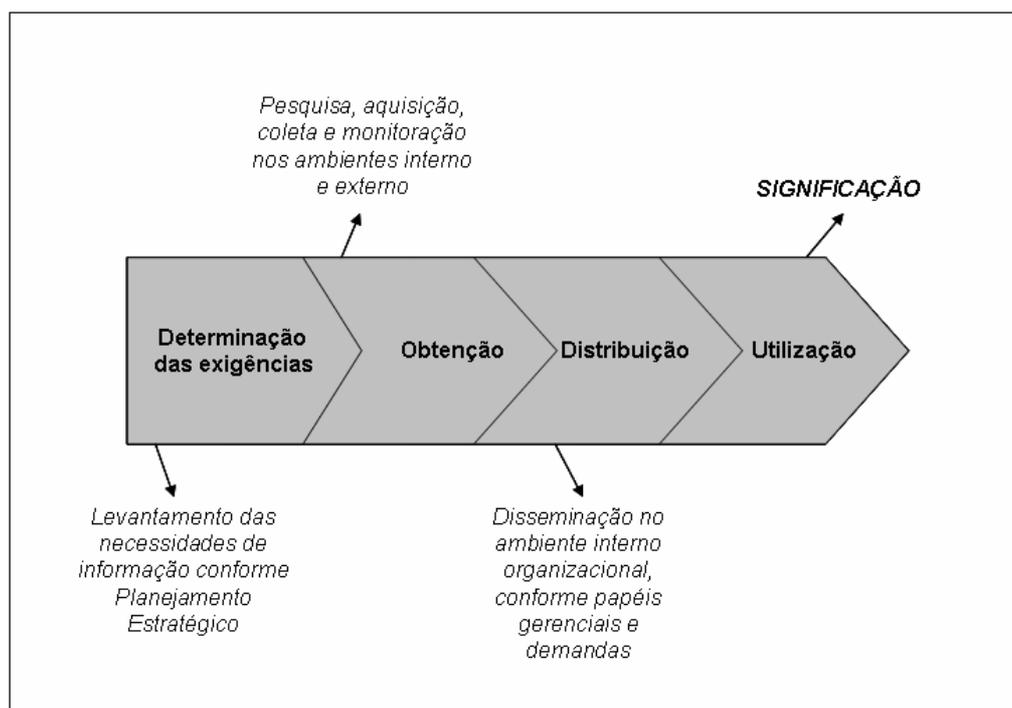
Em projetos culturais, muitas ferramentas de gestão já são aplicadas, porém, com pouco empenho em desenvolver estratégias e exercícios contínuos de monitoração do mercado.

Monitorando os ambientes interno e externo, as organizações têm condições de prever desafios e projetarem-se de forma mais eficaz sobre as oportunidades.

Para MC GEE e PRUSACK (1994), as estratégias devem considerar, em primeiro lugar, *os clientes da empresa e os segmentos de mercados aos quais a organização almeja*. Em segundo lugar, apontam as estratégias que considerem as *habilidades e recursos utilizados na elaboração de produtos e serviços*.

DAVENPORT (1998) descreve alguns processos de monitoração nos quais as organizações devem fazer uso de informações existentes no ambiente organizacional. Os usos da informação serão dados pelos *significados e contextos*. Não bastaria apenas coletar, organizar e disseminar a informação. É fundamental compreendê-la sob o foco estratégico do projeto cultural e sob a identidade, missão, objetivo e valores da organização proponente do projeto (SIGNIFICAÇÃO).

Neste caso, DAVENPORT (1998) propõe um processo cíclico para gerenciamento da informação nas organizações:



**Figura 4: Modelo de DAVENPORT – O processo de gerenciamento da informação<sup>2</sup>**

O processo de significação é amplamente detalhado por CHOO (2006) em sua obra sobre Organização do Conhecimento. O autor descreve o “Sensemaking” como uma das primeiras fases do processo de posicionamento estratégico no uso das

<sup>2</sup> Extraído e adaptado do livro “Ecologia da Informação” (DAVENPORT, 1998, p.175)

informações, e descreve ainda a criação de significado como um processo de *interpretação, seleção e retenção*.

Para desenvolver processos de gestão estratégica da informação em projetos culturais, o primeiro passo das organizações brasileiras é reconhecer esta necessidade enquanto fator determinante para a conquista de oportunidades futuras. Sabendo-se que os resultados não são imediatos e que requerem continuidade.

Um das vantagens competitivas apontadas na obra de PORTER (1986) indicam que concorrer com sucesso nos diversos mercados envolve três vantagens competitivas genéricas: Diferenciação, Liderança no custo total e Enfoque. Tais estratégias de vantagem competitiva representam caminhos diferenciados que poderiam ser escolhidos por empresas focadas em produtos/serviços culturais e as da indústria do entretenimento também se incluem nisso.

Observe-se o exemplo do *Cirque du Soleil*. Alguns gestores brasileiros irritam-se quando é pronunciado o nome da companhia, porém, ainda não atentaram exatamente para o foco estratégico que o empreendimento traz sob o signo do “mais que fantástico”. As premissas tão estudadas em cases quando da vinda do *Cirque du Soleil* ao Brasil, retomam atividades como: gestão de conteúdo, gestão de pessoas e intensos exercícios de criatividade e inovação. Como eles fazem isso acontecer? Investem obsessivamente em pesquisas (desde os conhecimentos sobre limites físicos de um contorcionista até o marketing dos produtos vendidos com sua marca), valorização do conhecimento (*know-how*) da equipe composta por milhares de funcionários. Uma estratégia competitiva baseada em enfoque e diferenciação:

#### Diferenciação

(...) é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões.

#### Liderança no custo total

(...) consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. (...) uma posição de baixo custo em geral coloca a

empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

#### Enfoque

A última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação o enfoque pode assumir diversas formas. (...) A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico. (...) O enfoque pode também ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são os mais fracos. (PORTER, 1986, p. 49-53)

Por mais que alguns ainda critiquem os preços dos ingressos para os espetáculos do *Cirque du Soleil*, a cada cidade, centenas de pessoas assistem e fazem questão de repetir a experiência quando têm oportunidade. Este exemplo provocativo pretende fazer gestores culturais brasileiros refletirem sobre seu foco estratégico e sobre as formas que têm escolhido para atingi-lo.

### **Gestão Cultural e gerenciamento estratégico da informação**

O ambiente organizacional é o ponto inicial de análise focada na vantagem competitiva estabelecida pelo projeto cultural. Este ambiente pode ser interno (os setores e processos internos das empresas) e externo (as forças externas que interferem ou podem vir a interferir nos negócios da empresa). Em mais detalhes, podem ser descritos da seguinte forma:

- a) Ambiente Interno - Estrutura organizacional; Padrão de Qualidade; Uso de ferramentas de Tecnologia da Informação; Processos; Gestão estratégica de custos; Visão gerencial; Missão do negócio; Plano de Negócios; Objetivos estratégicos e Competências da equipe (Conhecimento organizacional).
- b) Ambiente Externo - Fatores econômicos; Tecnologias emergentes; Comportamento dos clientes; Possíveis concorrentes; Governo local;

Legislação e/ou desregulamentação do mercado e Globalização (aspectos internacionais impactantes).

Feito o mapa dos indicadores do ambiente interno e externo a serem pesquisados, os profissionais de gestão cultural deverão iniciar o processo de monitoração que pode partir de documentos da própria empresa, de conhecimento tácito dos funcionários, de notícias, etc. Tal processo deverá ser elaborado com a orientação de um profissional de informação juntamente com a equipe de gerência do projeto.

Uma importante ferramenta na monitoração do ambiente externo é a Inteligência Competitiva (IC) – ou, em inglês, *Business Intelligence* (BI).

Monitoramento informacional é o método ou técnica de observação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização. (VALENTIM e MOLINA, 2004, p. 2).

As informações devem ser coletadas e analisadas por uma equipe com perfis profissionais multidisciplinares. E a criação de significado é uma das principais atribuições dos profissionais que ficarem encarregados de analisar tais informações. Por isso, setores de informação estão diretamente ligados ao topo do organograma das empresas e devem funcionar como as células cerebrais avisando quando algo é atrativo (oportunidades) ou quando algo é ameaçador (riscos).

Uma questão que gestores podem vir perguntar é como implantar gestão estratégica de informação em estruturas pequenas. A diferença neste caso, concentra-se no raio de abrangência dos indicadores. Uma pequena empresa tendo um planejamento estratégico eficiente saberá exatamente o que é fundamental para sua sobrevivência no mercado, portanto, passará a observar estes indicadores fundamentais. À medida que ela cresce e alcança novas posições, estes indicadores irão tomando outra forma de acordo com o amadurecimento da organização e a sua condição financeira. Inclusive, em situações em que a condição financeira não vai bem é imprescindível manter-se um foco estratégico de sobrevivência e superação da crise.

A criação de significado também está atrelada ao desenvolvimento de novos produtos e serviços. Portanto, a observação contínua do mercado externo pode proporcionar às empresas novas idéias para o desenvolvimento de projetos, descoberta de novos talentos, indicação de conteúdos e tendências.

Uma organização que mantenha um programa de Inteligência Competitiva, após médio prazo, é capaz de estabelecer suas análises de cenários. Significa fazer suas projeções para o mercado futuro tendo em vista as chances de lucro e de inovação.

Na prática, projetos culturais devem ter uma gestão baseada em planejamento estratégico; Inteligência Competitiva (IC) ou *Business Intelligence* (BI); Gestão Sustentável e Inovação.

Tais ferramentas são identificadas em projetos implantados por indústrias de entretenimento espalhadas pelos Estados Unidos e Europa. No Brasil, ainda existem desafios a serem superados, sobretudo o ceticismo de alguns gestores, no entanto é exatamente num ambiente ainda tão pouco potencializado como o mercado cultural brasileiro que existem oportunidades de inovação em produtos e serviços. E, estas oportunidades de inovação, serão desvendadas a partir de um trabalho sistemático de gestão estratégica da informação.

Portanto, os indicadores para gerenciamento estratégico da informação em projetos culturais, podem ser enumerados como:

- a) **Foco estratégico de atuação:** definido a partir de um planejamento estratégico bem estruturado.
- b) **Gestão Sustentável:** gerência coerente e responsável que monitore componentes impactantes dos universos: ambiental, social e econômico.
- c) **Monitoração do Ambiente Interno:** desenvolvimento e eficácia nos processos de gestão de pessoas, gestão financeira, execução de projetos e desenvolvimento de novos produtos/serviços (Marketing).
- d) **Monitoração do Ambiente Externo (Inteligência Competitiva):** Editais, Leis, alterações nas Leis, ameaças de mercado, concorrentes diretos e indiretos, redes, patrocinadores, indicadores nacionais.
- e) **Significação (Uso e “Sensemaking”):** quando são aplicados os recursos informacionais (uso da informação) aos processos de pesquisa, elaboração de projetos, avaliação de resultados, captação de recursos e oportunidades de inovação.

O primeiro indicador chamado “Foco estratégico de atuação” representa a relação estreita que deve haver entre as ações propostas num projeto e o foco estratégico definido em sua Missão, em seus Objetivos e Valores.

O segundo indicador aponta para o fato de que empreendimentos culturais devem ter objetivos estratégicos que atendam as dimensões ambientais, sociais e econômicas preocupando-se com o desenvolvimento humano, econômico e patrimonial (e isto envolve as questões de meio ambiente, assim como as questões de patrimônio imaterial), temática abordada em diversos documentos internacionais norteadores. Enfim, viés *transversal* que também deve compor os recortes informacionais feitos para este setor.

O terceiro indicador são informações que circulam dentro da organização (Ambiente Interno) e podem ser enumeradas como: talentos ou competências de funcionários, vendas, custos, metas, marketing, etc.

O quarto indicador deve ser acompanhado a partir da monitoração de Ambiente Externo, o que alguns autores indicam como Inteligência Competitiva (IC) ou *Business Intelligence* (BI), como já foi citado. Baseia-se em acompanhar indicadores do Ambiente Externo que são estratégicos, ou seja, indicam posições ou situações de oportunidade e/ou ameaças.

O quinto e último indicador, aponta para a capacidade de a organização usar a informação que tem e transformá-la em vantagem competitiva, conforme os conceitos de CHOO (2006), “Sensemaking” ou criação de sentido.

Portanto, gerenciando e monitorando tais indicadores no setor cultural brasileiro, as empresas e seus projetos culturais teriam ampliadas suas possibilidades de vantagem competitiva a partir de Enfoque e/ou Diferenciação. E novas fontes de conteúdos seriam acessadas para o desenvolvimento de produtos, serviços, bem como a possibilidade de analisar mais fundo as questões transversais que permeiam cada um dos projetos executados.

Todos os processos de monitoração do ambiente de negócios culturais podem ser assistidos por ferramentas como Sistemas de Informação. A ênfase é compreender que primeiro os gestores devem elaborar a estratégia e, só depois, definir as ferramentas que irão atendê-los, pois investir impulsivamente em Tecnologias da Informação sem avaliar necessidades reais é também um risco de ter recursos financeiros mal investidos. Portanto, a gestão estratégica terá suporte dos sistemas de informação quando estes forem adequados às demandas organizacionais.

## **Considerações finais**

O setor cultural vem ampliando seu campo de atuação no mercado brasileiro e solidificando, cada vez mais, a formação dos profissionais da área.

Gestão estratégica da informação para empresas do setor cultural possibilita vantagem competitiva, melhor percepção das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

A Inteligência Competitiva é um processo indicado para a monitoração do Ambiente Externo e poderia proporcionar às empresas da indústria cultural, inovação no desenvolvimento de produtos/serviços, assim como percepção de cenários futuros e ampliação de lucros.

Junto com esta evolução nos processos de gestão, vem a demanda por Sistemas de Informação adequados ao setor cultural. Tais sistemas precisam atender também às necessidades das micro e médias empresas, possibilitando o equilíbrio entre os princípios das políticas públicas e do mercado.

## Referências

ALONSO, Viviana. A magia do cirque du soleil.. **Hsm Management**, São Paulo , v. 9, n. 52 , p. 46-54, set./out. 2005.

BARROS, José. Márcio. P. M. . Observatório da cultura: entre o óbvio e o urgente. **Revista Observatório Itaú Cultural**, v. 2, p. 59-65, 2007.

BARROS, José. Márcio. P. M. . **Cultura, mudança e transformação**: a diversidade cultural. In: III Econtro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2007, Salvador. <http://www.cult.ufba.br/enecult2007/>, 2007.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Ed. SENAC, 2006. 425 p.

COELHO, Teixeira. **O que é ação cultural**. São Paulo: Brasiliense, 1989. 94p. (Coleção Primeiros passos, 216 p.)

COELHO, Teixeira. **O que é indústria cultural**. 21. reimp. São Paulo: Brasiliense, 2006. 110p. (Coleção primeiros passos,8)

CUCHE, D. (Dennys). **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 1999. 258p.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5.ed. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVENPORT, Thomas H; MARCHAND, Donald A; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 407 p.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1994. 244p.

MINISTÉRIO DA CULTURA (MINC)

<http://www.cultura.gov.br/>

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia da cultura e desenvolvimento.** São Paulo: Manole, 2007, 353 p.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim; MOLINA, Leticia Gorri. **Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva.** Encontros Bibli Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. Especial, p. 1-19, 2004.

WIKIPÉDIA

Pesquisa por palavra-chave “Análise SWOT”:  
<[http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_SWOT](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT)>, acesso em 18/02/2008.