

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

AMANDA OLIVEIRA VITORIA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE
DECISÕES ESTRATÉGICAS: O CASO DA ONIX PRODUÇÕES**

PORTO ALEGRE

2017

AMANDA OLIVEIRA VITORIA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE
DECISÕES ESTRATÉGICAS: O CASO DA ONIX PRODUÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a. Dra. Helenice Carvalho

PORTO ALEGRE

2017

AMANDA OLIVEIRA VITORIA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE
DECISÕES ESTRATÉGICAS: O CASO DA ONIX PRODUÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Aprovado em _____ de _____ de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Helenice Carvalho – UFRGS
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Enó Dagô Liedke – UFRGS
Examinadora

Prof^a. Dr^a Denise Avancini Alves – UFRGS
Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente aos meus pais, Rejane Vitoria e Marco Antônio Vitoria, pela oportunidade de estar aqui hoje. Por sempre se dedicarem ao máximo para proporcionar a mim e as minhas irmãs um ensino de qualidade, compreendendo o quanto isso impactará em nossas carreiras. Por ainda não pouparem esforços para me dar do bom e do melhor. Por acreditarem e incentivarem o meu futuro e os meus sonhos.

A minhas irmãs Vanessa e Lara, que sonham juntas o meu futuro como profissional de relações públicas.

Aos amigos e familiares que acompanharam e viveram comigo cada emoção que a graduação nos confere. Em especial a minha amiga Sônia, que foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos amigos adquiridos no meu período de estágio, que debateram comigo como seria a vida pós-faculdade e que me ensinaram muito sobre o mercado de trabalho e sobre os desdobramentos de um profissional no ramo de eventos.

Ao meu melhor amigo Ben-Hur Boschetti, que aturou bons semestres de ansiedade, estresse, correrias e amarguras, mas que sempre incentivou e me mostrou que no final cada noite mal dormida, cada etapa concluída seria recompensada.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e todos os colegas, professores e funcionários que convivi durante minha graduação, que me oportunizaram um novo olhar sobre a sociedade e a política, mostrando que temos muito que aprender, diariamente.

Muito obrigada!

RESUMO

A presente monografia consiste no estudo de caso sobre a gestão da informação como ferramenta para orientar a tomada de decisão estratégica na Onix Produções no mercado de eventos corporativos. Dessa forma, realizou-se uma análise bibliográfica sobre o processo de tomada de decisão a partir da transformação de dados em conhecimento, com o objetivo geral de demonstrar como os relatórios gerenciais podem qualificar o processo decisório nas empresas de eventos. A metodologia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso YIN (2001), juntamente com uma pesquisa bibliográfica considerando grandes autores da administração, tecnologia da informação e relações públicas, tais como DAVENPORT (1998), CHOO (2006), SIMÕES (2001), DOMBROWSKI (2006), dentre outros, e estudo empírico dos dados e informações disponibilizados para a autora pela Onix Produções. Com a identificação da necessidade de elaboração de tabelas que possibilitem a tomada de decisão dos diretores da Onix Produções quanto às ações para aprimoramento do setor comercial a fim de obter uma maior rentabilidade e melhor organização da pauta dos eventos corporativos. O presente trabalho buscou o desenvolvimento de tabelas que comprovassem como a gestão da informação pode agregar valor ao processo decisório na empresa Onix que atua no mercado de eventos.

Palavras-chave: Onix Produções; dados; informação; organização; conhecimento; gestão do conhecimento; gestão da informação; tomada de decisão

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dado – Informação - Conhecimento	15
Figura 2 - Estrutura teórica de busca e uso da informação	18
Figura 3 - Comparação entre informação pessoal e corporativa	22
Figura 4 - Os processos de conversão do conhecimento organizacional	25
Figura 5 - Processo de criação do conhecimento	25
Figura 6 - O ciclo informacional	32
Figura 7 - Como a informação cria valor de negócio	33
Figura 8 - Etapas do processo decisório	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das casas de espetáculos	41
Tabela 2 – Realize Seu Evento	46
Tabela 3 - Pipeline	50
Tabela 4 – Comparativo Locações Corporativas	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 CONCEITOS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO	14
2.1 O que são dados	15
2.2 A informação e sua importância na organização	17
2.3 Conhecimento	23
2.4 Gestão do Conhecimento	27
2.5 Gestão da Informação	29
3 TOMADA DE DECISÃO	35
4 A ONIX PRODUÇÕES	41
4.1 Procedimentos metodológicos	42
4.2 Controle Realize seu Evento	44
4.3 Pipeline	47
4.4 Comparativo das locações corporativas	51
4.5 UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS PARA A OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem sua temática delimitada ao estudo de caso acerca da Gestão da Informação como Ferramenta para Orientar a Tomada de Decisões Estratégicas na empresa Onix Produções¹ no Mercado de Eventos Corporativos no Brasil. A autora desta monografia trabalha no setor comercial da Onix, exercendo a função de analista comercial e, dentre suas funções, é responsável pelo gerenciamento da pauta corporativa de todos os teatros administrados pela empresa.

A partir de uma classificação de Zanella (2008, p.1), um “evento é uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades realizadas em data e local especial”, tendo como objetivo comemorar importantes feitos e ainda possui a estratégia de estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa e/ou científica. Andrade (1999) classifica o evento como sendo um local com o objetivo de multiplicar os negócios, a partir da sua capacidade de propiciar diferentes fluxos de comunicação e novas relações entre o público presente, além de concentrar autores importantes para a economia. Dias (1996) ainda complementa definindo que o evento corporativo atua como uma estratégia gerencial da atualidade, tendo como objetivo a conquista dos públicos de interesse de determinada organização.

Diversos autores definem a tipologia e a classificação dos eventos, podendo ser classificados quanto à sua frequência, localização, área de abrangência, forma de participação, caráter, categoria, área de interesse, características estruturais, espacialidade e/ou tipologia. Para o Ministério do Turismo, os eventos são classificados com relação ao seu caráter em: comerciais, promocionais, técnicos, científicos e sociais.

No presente trabalho será utilizada a classificação de evento conforme os padrões de seleção aplicados pela Onix, que os subdivide em três tipos: Eventos Culturais, Eventos Corporativos e Eventos Institucionais. Para enfoque deste estudo serão trabalhados os eventos corporativos, que são: 1) Eventos que não possuem a venda de ingressos para público geral, não tendo a aplicação dos descontos

¹ Empresa, administradora de oito teatros, em seis estados brasileiros, e produtora de eventos culturais, situada em Porto Alegre, de nome fictício desenvolvido pela autora a fim de resguardar o nome da empresa original ao qual o estudo de caso se refere.

previstos por lei²; 2) Eventos fechados, com ingressos distribuídos apenas para pessoas convidadas; 3) Eventos realizados por escolas e entidades, com venda de ingressos realizada diretamente pelos organizadores do evento e especificamente para o público das mesmas, sem venda de ingressos na bilheteria e pontos de venda convencionais do teatro; 4) Formaturas, casamentos, aniversários, lançamento de produto, festa de final de ano de escolas, apresentações de dança de escolas, cultos religiosos, gravações de comerciais e gravações de programas de TV.

O site Serifa Comunicação Integrada (2017), em matéria sobre o mercado de eventos corporativos ressalta que este é um dos setores que mais movimenta e economia brasileira, o site menciona uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Eventos (Abrafesta) informando que o mercado de eventos corporativos movimenta R\$210 bilhões/ano e junto com os eventos sociais este mercado representa 4,3% do PIB nacional.

Segundo uma pesquisa realizada pela Câmara Americana de Comércio (Amcham) no dia 29 de setembro de 2016, em São Paulo, durante o evento sobre tendências em fóruns e seminários corporativos promovido pelo Amcham Business Center, o mercado de eventos corporativos teve um prognóstico positivo de crescimento para o ano de 2017. A pesquisa realizada com 86 empresários apontou que 65% deles acreditaram na retomada do setor corporativo ainda para o ano de 2017. Para a Onix tal perspectiva aconteceu de fato, pois a empresa apresentou um crescimento de 197% na comparação entre o primeiro trimestre de 2016 com 2017.

A Onix por ser uma produtora de eventos, principalmente culturais, passou a compreender a magnitude da potência existente no mercado corporativo a partir do segundo semestre de 2015, quando designou um responsável pelo gerenciamento da pauta corporativa, buscando a venda das datas livres do teatro, ou seja, que não estavam reservadas para eventos culturais. Como a procura pelos espaços administrados pela Onix Produções para a realização de eventos corporativos se tornou grande, iniciou uma concorrência entre pauta corporativa e cultural. A partir de levantamento realizado, comparando o lucro obtido entre eventos corporativos e

² LEI Nº 12.933, DE 26 DE DEZEMBRO DE 2013. Dispõe sobre o benefício do pagamento de meia-entrada para estudantes, idosos, pessoas com deficiência e jovens de 15 a 29 anos comprovadamente carentes em espetáculos artístico-culturais e esportivos, e revoga a Medida Provisória no 2.208, de 17 de agosto de 2001.

eventos culturais notou-se que as datas corporativas geram um lucro significativamente superior às datas culturais, fazendo com que a Onix estipulasse que as datas de segunda a quinta passariam a ser prioridade de locação para eventos corporativos, enquanto as datas de sexta a domingo seriam prioridade dos eventos culturais.

Tendo em vista a alta lucratividade dos eventos corporativos, justificou-se a necessidade de criação de uma equipe com foco específico na captação de novos clientes para a venda de datas corporativas. Como a decisão para a liberação de verba e reestruturação do setor comercial é de nível estratégico e deve ser realizada pelos presidentes da Onix alguns relatórios precisaram ser desenvolvidos, a fim de justificar tal investimento e comprovar a evolução do setor.

Para Gomes e Almeida (2002) as decisões devem ser tomadas diariamente e podem ser instintivas ou não. Em uma organização para que as decisões sejam tomadas é imprescindível que se tenham informações suficientes para dar suporte ao responsável pela mesma. Sendo assim, este estudo de caso tem como problemática de pesquisa compreender como a gestão da informação pode agregar valor ao processo decisório na empresa Onix que atua no mercado de eventos?

A gestão e o desenvolvimento de planilhas e relatórios gerenciais são relevantes para a apresentação e comprovação do trabalho realizado dentro de qualquer organização. Além de possibilitarem aos gestores e funcionários a avaliação das ações desempenhadas, também são ferramentas que auxiliam na criação de estratégias que busquem o melhoramento e o maior aproveitamento das atividades dos funcionários. Ademais, ressalta-se a importância dos relatórios gerenciais na orientação de tomadas de decisões estratégicas.

A existência de um fluxo de trabalho organizado auxilia o funcionário a ter uma maior produtividade e a organização a melhorar e até mesmo duplicar sua competitividade. Ao desenvolver uma atividade de venda de algum produto é preciso ter um controle de orçamentos enviados, de contatos realizados e de contratos fechados. Sendo assim, a criação de planilhas para o gerenciamento das informações é extremamente importante, possibilitando um maior controle daquilo que deve ser retomado e do que foi finalizado. Uma avaliação financeira e estratégica sobre a ocupação dos espaços pode ser desenvolvida a partir destas planilhas, identificando a quantidade de negócios fechados ou não e os motivos que levaram ao contrato ser firmado ou não.

Portanto, o presente trabalho tem por objetivo geral demonstrar como os relatórios gerenciais podem qualificar o processo decisório nas empresas de eventos.

E como **objetivos específicos**:

- Identificar e organizar as informações disponíveis na empresa Onix;
- Elaborar planilhas de controle das informações;
- Demonstrar as características e importância das planilhas de controle;
- Descrever como a utilização de relatórios gerenciais pode aperfeiçoar o processo decisório no mercado de eventos.

Para realização deste trabalho, fez-se uso da **metodologia** sobre o estudo de caso (YIN, 2001) e análise bibliográfica, considerando as teorias propostas por Goode e Hatt (1979) e Duarte e Barros (2005) e a realização de uma pesquisa bibliográfica a partir das teorias de autores da administração, tecnologia da informação e relações públicas, tais como Oliveira (1992), Davenport (1998), Tarapanoff (2001), Castells (2003), Dombrowski (2006), Simões (2001), Choo (2006) e Silva (2007). Além da utilização de dados empíricos sobre a Onix Produções, a partir de informações disponibilizadas pela empresa para a autora.

O trabalho foi dividido em quatro capítulos: introdução do trabalho de conclusão de curso por meio da apresentação da temática, da justificativa, da problemática de pesquisa, dos objetivos, da metodologia e da construção teórica; o segundo apresenta os conceitos sobre: **dados** (DAVENPORT, 1998), (DOMBROWSKI, 2006), (SETZER, 2001), (OLIVEIRA, 1992) e (PRUSAK E MCGEE, 1994); passando para a conceituação de **informação e sua importância para a organização** (SIMÕES, 2001), (CHOO, 2006), (TAYLOR, 1991), (PAIM, 2003), (ROSSATTO, 2002), (TARAPANOFF, 2001), (DROTT, 2001) e (GURGEL, 2006); **conhecimento** (PAIM, 2003), (NONAKA E TAKEUCHI, 1997), (CHOO, 2006), (DAVENPORT E PRUSAK, 1998) e (DOMBROWSKI, 2006); **Gestão do Conhecimento** (VALENTIM, JORGE E CERETTA, 2014), (MACHADO NETO, 1998), (CASTELLS, 2003), (MARTTELART, 2002), (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002), (HANDY, 1994), (VALENTIM, 2008); **Gestão da Informação** (TARAPANOFF, 2006), (SILVA, 2007), (DAVENPORT 1998), (MARCHAND E DAVENPORT, 2004), (VALENTIM, 2008).

O terceiro capítulo traz a dimensão da tomada de decisão nas organizações, caracterizando sua utilização de forma geral a partir dos autores (GOMES E

ALMEIDA, 2002), (SHIMIZU, 2001), (GARVIN, 1993), (CHOO, 2006), (ROBBINS, 2000) e (CHIAVENATO, 1999), que fala sobre as etapas do processo decisório. Em seguida, (BRUNSTEIN, 2005) aborda os tipos de tomada de decisão, juntamente com (BASTOS; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 1998), (PORTER, 1999), (GOMES E ALMEIDA, 2002) E (ANSOFF, 1990).

O quarto capítulo avança para a apresentação e desenvolvimento da Onix Produções, subdividindo-se em conceitos metodológicos sobre o estudo de caso, utilizando como principal teórico sobre o assunto, (YIN, 2001). Nos subcapítulos seguintes as planilhas desenvolvidas são apresentadas e classificadas quanto à sua utilização junto da organização. O capítulo final do trabalho apresenta os resultados da pesquisa, respondendo ao problema e aos objetivos desse trabalho.

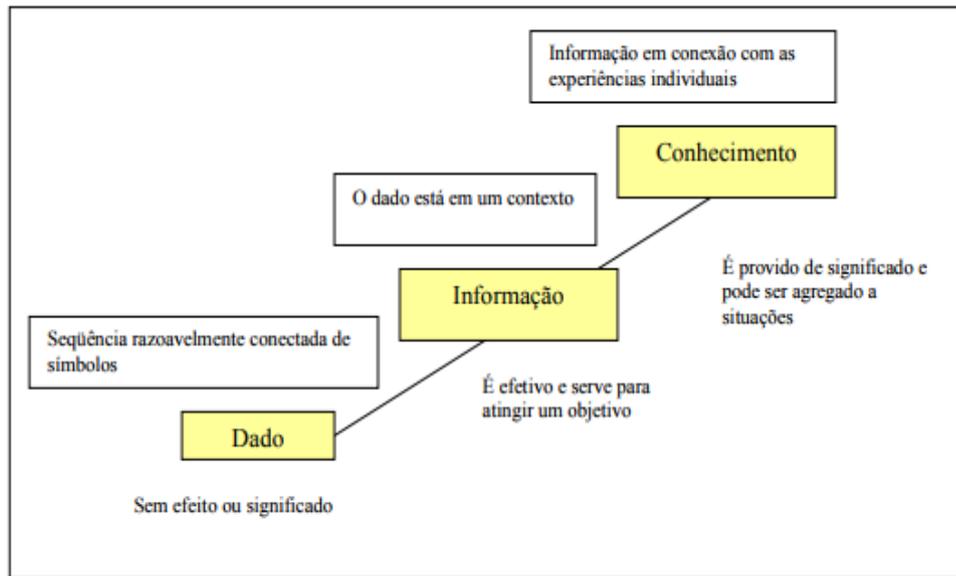
2 CONCEITOS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para que se possa compreender a importância da análise de dados e sua transformação em informações relevantes para a tomada de decisão, e ainda, como é realizado o gerenciamento, o desenvolvimento das planilhas e a análise de informações dentro de uma organização, primeiramente é preciso compreender alguns conceitos e teorias já consagradas na área da informação.

O presente capítulo apresenta conceitos trazidos de autores que abordam o tema da informação e sua importância para as tomadas de decisões em nível estratégico nas organizações. Nesse sentido, buscaram-se autores que compreendem a transição da sociedade industrial para uma sociedade de informação levando em consideração as diferenças entre dados, informação e conhecimento para então desenvolver as teorias sobre gestão da informação e gestão do conhecimento.

Inicialmente é necessário compreender a diferença básica existente entre dados, informação e conhecimento. Utilizando a conceituação de Dombrowski (2006), dados são letras e símbolos, sem significado algum. Informação é um conjunto de dados, em seu estado bruto, organizados para alcançar determinado objetivo e conhecimento é quando é designado um sentido à informação empregada em um contexto único com determinado objetivo ou objetivos e, além do contexto, é empregado na cultura, com o embasamento de valores, crenças e experiências próprias. E o processo que ilustra o caminho de transformação de dados brutos em conhecimento está demonstrado na figura 1 reproduzida a seguir.

Figura 1 - Dado – Informação - Conhecimento



Fonte: WINKLER E MANDI (2005, p.2).

A figura 1 apresenta o processo de transformação dos dados que ainda não apresentam significado, após serem inseridos num contexto se tornam informação e depois de conectado a uma situação geram conhecimento.

Nas subseções a seguir serão apresentadas conceituações mais detalhadas de dados, informação e conhecimento, a gestão da informação e a gestão do conhecimento.

2.1 O que são dados

Partindo do estudo relativo à gestão do conhecimento Davenport (1998, p. 2), enuncia que dados são “fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Basicamente, dados são informações coletadas e registradas a partir da descrição de um acontecimento, que não necessariamente possuem uma expressão significativa a respeito de determinado evento/acontecimento. Entretanto, quando está se referindo a dados para uma organização eles “são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. (DAVENPORT, 1998, p. 2).

Dombrowski (2006) e Setzer (2001) corroboram para a legitimação da teoria de Davenport, classificando dados como sendo letras, caracteres, formas e símbolos expressos em sua forma natural, sem que tenham significado algum, passíveis de armazenagem, podendo ser tratados como representações estruturais.

Peter Drucker 1998, (APUD DAVENPORT, 1998, p. 2), ao afirmar que informações são “dados dotados de relevância e propósito” nos permite concluir que dados, em sua exclusividade, acabam por não ter importância ou propósito algum. Para as organizações, quando bem estruturados e utilizados, os dados apresentam extrema relevância no momento de análise, principalmente quando utilizados para a geração de informação com vistas a futuras tomadas de decisões. Nessa perspectiva Davenport (1998, p. 3), evidencia que:

[...] Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. [...] Porém, os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação. (DAVENPORT, 1998, p.3).

Oliveira (1992, p.32), ensina que a caracterização de informação é tida a partir da união, registro, classificação e interpretação de um conjunto de dados obtidos a partir de determinada pesquisa, que são contextualizados com o objetivo de realizar a transmissão de um conhecimento adquirido e assim se obtenham as informações necessárias para a tomada de decisão e implementação das ações propostas.

Davenport (1998) apresenta cinco métodos utilizados para a interpretação realizada pelo receptor no momento de leitura dos dados, todos iniciados pela letra C, são eles: **1) contextualização**, utilizada quando já existe um conhecimento sobre o desígnio do dado e necessita de um contexto para que se possa interpretá-lo; **2) categorização**, empregada quando já existe um conhecimento prévio sobre a essência dos dados, possibilitando um agrupamento ou separação dos mesmos; **3) cálculo**, aplicado na análise de dados estatísticos; **4) correção**, utilizada para a eliminação dos erros que os dados contêm; **5) condensação**, aplicada para uma representação simples e sucinta dos dados.

Sob outra perspectiva, Simões (2001) salienta que apenas se tem informação após a utilização de uma das cinco interpretações citadas acima. Portanto, para que um dado passe a ter importância é preciso que lhe seja acrescentado um significado, o que fará com que ele seja transformado em uma informação.

A Teoria da Forma, sustentada por Prusak e McGee (1994), ainda complementa que a informação nunca é recebida pelo destinatário com o mesmo sentido com o qual o emissor a enviou, mas que a mesma é desenvolvida a partir da

interpretação realizada por ele sobre os dados que lhe são fornecidos. No subcapítulo que segue conceitua-se a informação aqui referida, para que se possa pensar em sua atuação na organização.

2.2 A informação e sua importância na organização

Todos os autores referenciados até então defendem a teoria da informação como elemento chave para a administração e para as estratégias organizacionais. Simões (2001), teórico conceituado na área da comunicação, em especial relações públicas, corrobora com as ideias defendidas e expostas pelos autores anteriores, ao salientar que o desenvolvimento de uma informação é também realizado a partir da percepção resultante de quem a recebe, ou seja, Simões agrega a essa questão a participação do receptor como elemento relevante para a transformação de dados em informação. Tal colocação pode ser compreendida a partir da análise da seguinte afirmação: “o ser humano não é meramente um recipiente passivo das qualidades da forma” (SIMÕES, 2001, p. 40), ou seja, não basta que seja feita apenas uma leitura e transmissão direta dos dados por parte do emissor, o modo com que a informação é recebida pelo receptor também influencia sua compreensão.

A informação será considerada relevante quando o receptor a receber e a interpretar, considerando as mesmas premissas e interpretações que foram utilizadas pelo emissor no primeiro momento, quando ele dá relevância e propósito aos dados. O autor ainda afirma que a informação “é um ato psíquico em dois sentidos” (SIMÕES, 2001, p. 41), por meio do qual o dado é visto como sendo a matéria prima para a sua geração. Emissor e receptor são cruciais para a garantia de que se tenha uma perfeita transmissão e compreensão da informação.

Choo³ (2006, p.83), afirma que “o estudo das necessidades e dos usos da informação é necessariamente transdisciplinar”, ou seja, ele é inerente a diversas áreas de estudo, tais como psicologia, comunicação, economia, entre outras. E então se faz necessário que exista uma única perspectiva, que sirva de âncora e sustente todas as teorias em uma única resolução sobre o uso da informação.

³ Texto original datado em 1953, mas aqui será utilizada a edição de 2006, sempre que for citado Choo o ano de referência será de 2006.

Enquanto a informação quase sempre tem uma manifestação física, como um documento ou registro, o contexto e o significado da informação se renovam a cada vez que ela chega a um usuário. A informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada. (CHOO, 2006, p. 83).

Esta abordagem geral, proposta por Choo (2006), está demonstrada na figura 2 apresentada a seguir, na qual os efeitos específicos obtidos através das interações podem variar com base no tipo de indivíduo e na situação problemática em que ele se encontra.

Figura 2 - Estrutura teórica de busca e uso da informação

Ambiente	Ambientes de processamento da informação		Ambiente de uso da informação
Comportamento	Necessidades cognitivas	Necessidades emocionais	Dimensões situacionais
Necessidades de informação			
Busca de informação			
Uso da informação			

Fonte: CHOO (2006, p.84).

Para explicar a figura 2, Choo (2006, p. 85), enuncia que “a informação é construída nos pensamentos e sentimentos dos usuários, e fica disponível na vida e no ambiente de trabalho, cujas condições determinam seu uso e sua utilidade. ”, contribuindo para um aprimoramento sobre a experiência humana de busca e uso da informação, a partir da análise da influência das necessidades cognitivas, das reações emocionais e das dimensões situacionais sobre o uso da informação.

Com relação à figura 2 é possível verificar que as três últimas linhas da primeira coluna se referem ao uso da informação propriamente dita, classificadas em: **Necessidades de informação**, algumas vezes compreendidas como sendo a necessidade cognitiva de uma pessoa. Segundo Taylor (1991), passa pelos níveis visceral, consciente, formalizado e adaptado; **Busca de informação**, processo em que o sujeito é engajado a buscar informações que podem modificar o seu estado de conhecimento; e **Uso da informação**, que engloba a seleção e processamento da informação, com o objetivo de responder a algum questionamento, ou a solucionar

um problema proposto, ou ainda para uma tomada de decisão ou compreensão de determinada situação.

A principal atividade da informação é resolver a ambiguidade das informações sobre o ambiente: o que está acontecendo lá fora? Por que isso está ocorrendo? O que isso significa? Essa criação de significado é feita retrospectivamente, já que só podemos dar sentido a ações ou fatos que já ocorreram. Os fatos presentes são comparados com a experiência passada, com o objetivo de construir significado: “O objetivo das organizações, vistas como sistemas de criação de significado, é criar e identificar fatos recorrentes, de modo a estabilizar o ambiente e torná-los mais previsíveis. Um fato perceptível é aquele que lembra algo que já aconteceu antes”. (CHOO, 2006, p.32).

Trazendo um pouco mais para o contexto organizacional, Choo (2006, p. 28), apresenta três campos estratégicos que utilizam a informação dentro da organização: **1) Criação de sentido** para as alterações do ambiente externo; **2) Gerenciamento**, criação e processamento da informação para o desenvolvimento de novos conhecimentos a partir do aprendizado adquirido durante os processos. **3) Tomada de decisões**, a partir da busca e avaliação das informações.

Taylor (1991) propõe oito classes de usos da informação: **1) esclarecimento**, a informação é utilizada para contextualizar ou criar um significado para determinado contexto; **2) compreensão do problema**, quando a informação é utilizada com maior especificidade para garantir um melhor entendimento de algo mais complexo; **3) instrumental** muito encontrada em manuais de instruções, pois tem o objetivo de fazer com que o indivíduo compreenda o que deve ser feito; **4) factual**, a informação é utilizada para nos falar sobre algum acontecimento, ou algum fato passado. A qualidade desta está diretamente relacionada à qualidade da informação disponível, tal informação deve ser precisa e confiável; **5) confirmativa**, utilizada para uma confirmação da primeira informação recebida, utilizada para a verificação de outra informação; **6) projetiva**, utilizada para prever o que irá acontecer, é a informação das estimativas e probabilidades; **7) motivacional**, muito utilizada em algumas organizações para motivar os funcionários, podendo iniciar ou continuar o envolvimento do sujeito ou grupo; **8) pessoal ou política**, informação utilizada para criação de relacionamentos e status. Tais classes auxiliam na administração das informações dentro das organizações, que acabam sendo classificadas antecipadamente facilitando sua categorização, desenvolvimento e evolução. Elas ainda servem para que os responsáveis dentro dos campos

estratégicos possam ter um maior e melhor gerenciamento e interpretação da informação adquirida.

De acordo com Paim (2003) o momento de transição de uma sociedade industrial para uma sociedade de informação tem gerado uma modificação no raciocínio financeiro das organizações sobre a utilização de seus recursos econômicos, redirecionando muitos dos investimentos, que antes eram destinados ao capital direto, como: terra; bens materiais e mão de obra, e agora passam a ser utilizados para o aumento de informações e conhecimento. A transformação ocorre em todas as ordens, seja ela econômica, social, política ou tecnológica e com o passar dos anos vem obtendo maior relevância e cada vez mais afeta as organizações, que passam a enfrentar gradativamente ambientes mais complexos e instáveis. Ela também afirma que a principal matéria prima dentro das organizações para a tomada de decisões é a informação. Rossatto (2002) corrobora com a teoria de transição da informação proposta por Paim, afirmando que a evolução da era industrial para a era do conhecimento fez com que o homem deixasse de ser visto apenas como um artefato que tinha a capacidade de realizar apenas trabalhos braçais, sem a utilização de sua capacidade intelectual, e passe a ser visto como uma máquina de conhecimento, desempenhando funções que exigem a utilização do seu conhecimento.

Enquanto a Era Industrial enxergava o ser humano como uma peça nas engrenagens que moviam o processo produtivo, a Era do Conhecimento se baseia no homem, valorizando-o sem deixar de vislumbrar a qualidade e a otimização dos processos. (ROSSATTO, 2002, p. 1).

Da mesma forma com que, na época da sociedade industrial, os meios de produção eram tidos como principais produtos, a informação e o conhecimento acabam sendo considerados os principais produtos da sociedade atual, que, segundo Tarapanoff (2001), um produto que é tido como um bem e que, por isso, deve ser gerenciado, no sentido de assumir um valor que agrega sentido a futura tomada de decisão.

Davenport e Prusak (1998b) salientam que a informação é tida como uma mensagem, que pode ser emitida por três diferentes meios: documental, visual e audível. Possuindo o objetivo de transformar a maneira com que o destinatário percebe algo, de modo que aquilo que lhe fora transmitido gere um impacto em sua percepção, em seu comportamento e em seu julgamento sobre determinado assunto

ou fato. Choo (2006, p.269), afirma que “os sistemas de processamento de informação de nosso mundo contemporâneo nadam num mar de informações ou símbolos.”, fazendo-nos refletir que atualmente o que está em escassez não mais é a informação, mas sim a capacidade de compreensão e de atenção que eram destinadas a ela. Mais importante do que a existência e obtenção de um monte de informação é o processamento e a utilização das mesmas.

As organizações processam e usam a informação nas três arenas: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão. O conhecimento organizacional emerge quando os três modos de usar a informação se conectam para constituir uma rede maior de processos que continuamente geram significado, aprendizado e ações. (CHOO, 2006, p.362).

Tal discussão, em relação ao signo, se no momento de sua interpretação, se torna um novo signo e ainda transforma o sujeito detentor de tal conhecimento, exemplifica a transformação contínua dos usuários da informação no processo de conhecimento, identificada por Gonçalves (1996). Quincey (1998) (APUD Pitassi, 2002) realizou uma pesquisa acadêmica a partir do estudo referente ao impacto causado pelos relacionamentos sociais no processo de compreensão da realidade. Tal perspectiva busca ultrapassar a ideia de que não existe uma realidade além da realidade individual e compreender que é possível a existência de conhecimento através das relações entre sujeitos, da intersubjetividade. Ou seja, para que exista um ciclo de aprendizagem dentro de um sistema social, é preciso que as relações e interações desenvolvidas pelos membros de tal organismo sejam coesas e harmônicas, promovendo então um crescimento e uma contínua aprendizagem social.

Como já mencionado anteriormente, a sociedade atual vive na era da informação, na qual o melhor posicionamento de uma organização no mercado atual pode ser alcançado por meio de diferentes modelos estratégicos empresariais. Segundo Gurgel (2006), a facilidade de acesso à informação modificou a concorrência entre as organizações, tornando-a globalizada. Outrora, as empresas de pequeno e médio porte concorriam apenas com aquelas que residiam em sua mesma região ou em regiões vizinhas. Desde as últimas décadas do século XX até hoje o acesso à informação, assim como a maneira com que ela é gerenciada e analisada, tem tido grandes influenciadores para o futuro das organizações e passam a ser o principal recurso nas tomadas de decisão.

Carvalho e Tavares (2001) defendem que as informações são como a fonte de abastecimento das organizações, e, assim como as empresas precisam delas para sua constante evolução as informações acabam sendo manipuladas pelas organizações. Ininterruptamente as informações estão sendo geradas, processadas, armazenadas e transmitidas, tanto pelas fontes internas, quanto pelas fontes externas.

A informação está tão valorizada que autores como, Thompson e Yokota (2004) realizaram estudos, desenvolveram fórmulas e análises estatísticas com o intuito de mensurar o quanto vale a informação dentro de uma organização que possuíam um risco de vida. Tais estudos foram contrariados por Drott (2001), que defende que ainda se possa estruturar uma informação não significa que a mesma possa ser mensurada financeiramente. Existe ainda uma diferença entre a informação pessoal, que é muito importante no momento de tomadas de decisões e que pertence ao colaborador, e a informação corporativa. Tais diferenças estão assinaladas na figura 3, proposta por Drott (2001).

Figura 3 - Comparação entre informação pessoal e corporativa



Fonte: DROTT (2001) APUD GURGEL (2006, p.3).

A partir da estrutura exposta na figura 3 percebe-se que a informação está sendo utilizada cada vez mais com o objetivo de obtenção de lucros por parte da organização. É importante ressaltar que, a informação acaba sendo considerada ativo intangível e serve como apoio para momentos decisórios. Lesca e Almeida (1994) dizem que além de contribuir para a tomada de decisão, a informação pode ser utilizada em diferentes contextos dentro de uma organização, tais como: **a) Fator de produção:** quando a informação é utilizada para o desenvolvimento de novos produtos; **b) Fator de sinergia:** promovendo a troca de ideias e informações entre os setores e níveis da organização; **c) Fator determinante de comportamento:**

como o próprio nome já menciona, ela acaba por influenciar o comportamento dos públicos, interno e/ou externo da organização.

Assim como a informação, o conhecimento também é extremamente relevante para uma organização, principalmente no momento de tomada de decisão. No subcapítulo que segue será conceituado o conhecimento e serão apresentadas algumas citações sobre a sua importância no âmbito das organizações.

2.3 Conhecimento

Paim (2003) nos diz que “conhecimento é um conjunto de princípios, regras, modelos mentais e memórias no qual a ação humana está enraizada” (p.100) e ele é constituído por três dimensões: explícita, tácita e cultural. Tais dimensões de conhecimento explícito e tácito também são trazidas por Nonaka e Takeuchi (1997). Todos designam o conhecimento tácito como sendo o conhecimento pessoal, um conhecimento adquirido por sensações ou imagens obtidas em segundo plano pelos indivíduos, que não chegaram a formar significado e enunciados claros, de difícil formalização e comunicação para com os outros, algo que é desenvolvido pelo indivíduo de forma intrínseca, a partir de informações passadas já adquiridas. Já o conhecimento explícito é tido como o conhecimento formal, mais estruturado, de fácil transmissão e registro entre os indivíduos e os grupos.

A partir das transformações obtidas pela transição de conhecimento tácito para explícito, os autores, Nonaka e Takeuchi (1997), desenvolveram a teoria da espiral do conhecimento, fundamentada no conceito de que as pessoas estão sempre adquirindo novos conhecimentos e então o conhecimento pessoal de cada membro de determinada organização acaba por se transformar no conhecimento organizacional da mesma, o que, por sua vez é extremamente valioso. Tal teoria acaba resumindo o processo de criação do conhecimento em quatro distintos e recursivos momentos: **socialização**, **internalização**, **externalização** e **combinação**.

O conhecimento cultural, descrito por Choo (2006), já possui uma formação a partir de suposições e crenças, utilizadas para criar uma valoração e importância a cada nova informação, que por sua vez são utilizadas para realizar a descrição e muitas vezes a explicação da realidade.

Conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto

a prática, das regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 29).

Sendo assim, segundo Choo (2006) as inter-relações entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são caracterizadas da seguinte maneira: **a) socialização do conhecimento**, momento em que ocorre o aumento da base do conhecimento dos indivíduos por meio da comutação entre os seres através da análise, da réplica e da prática. Nesta etapa ambas as partes estão recebendo conhecimento sem agregar valor à atividade. É a conversão de tácito para tácito; **b) articulação do conhecimento**, transformação de explícito para explícito. Nada mais é do que a criação de um relatório, sem inferência alguma por parte do sujeito, a partir da união e ordenamento de conhecimentos documentados; **c) combinação do conhecimento**, quando o conhecimento adquirido é processado pelo indivíduo e acrescido de valor para então ser transmitido por ele. Momento em que temos a transformação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito; **d) internalização do conhecimento**, quando ocorre a conversão de explícito para tácito, momento em que o observador transmite um conhecimento com a organização e cada receptor a absorve adiciona significado e valor para ampliar e reformular seus próprios conhecimentos tácitos. Tais relações podem ser melhor representadas pela figura 4, que segue.

Figura 4 - Os processos de conversão do conhecimento organizacional

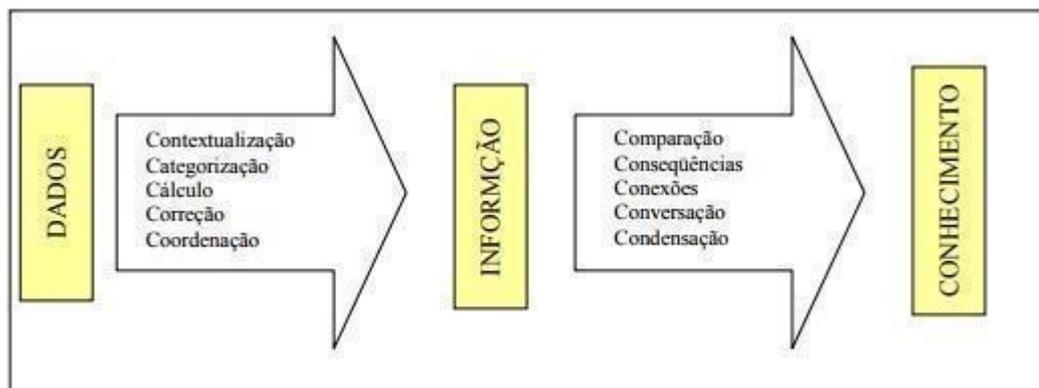


Fonte: NONAKA & TAKEUCHI (1997) APUD Choo (2006, p.38).

A figura 4, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), apresentam os momentos exatos em que se encontram a existência de cada um dos dois conhecimentos mencionados, explícito e tácito. Demonstrando sua aplicação durante a conversão do conhecimento.

Já os autores Silva e Neves (2004), propõem outro modelo de criação do conhecimento, representado na figura 5.

Figura 5 - Processo de criação do conhecimento



Fonte: SILVA; NEVES (2004).

O processo, apresentado na figura 5, é validado por Davenport (1998) quando ressalta que os dados precisam passar pelo método de interpretação para se tornar uma informação, quando então a informação é transmitida e analisada para se transformar em conhecimento.

Os autores Davenport e Prusak (1998), defendem que o conhecimento existe no interior do ser humano, já sendo parte da complexidade e imprevisibilidade humana. Não é algo puro e simples, mas sim uma união de diferentes elementos, podendo ser espontâneo e simples como também podendo ser fortemente estruturado. Como já citado anteriormente, ele é intuitivo, dificultando sua formulação em palavras e até mesmo dificultando sua plena compreensão lógica. Dentro das organizações o conhecimento normalmente está expresso não somente nos documentos, mas também no dia a dia de todos, sendo nos processos, nas atividades e nas regras da organização. Segundo os autores, o conhecimento é o que faz com que as organizações funcionem e “O conhecimento é transferido nas organizações, quer gerenciemos ou não esse processo.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 107).

A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 108).

Além das definições descritas sobre as três dimensões básicas de conhecimento, Paim (2003, p.96), com o intuito de facilitar o estudo e a compreensão do conhecimento interno de uma organização, o dividiu em dois grandes conjuntos: conhecimento tecnológico e conhecimento gerencial. No qual o **conhecimento tecnológico** (ou tecnologia) refere-se ao modo como que se deve realizar as interações com o mundo físico, no momento de criação, produção e operação dos seus produtos e equipamentos. E o **conhecimento gerencial** é aquele que se refere à interação entre as pessoas que realizam o trabalho em uma organização, conhecidos também como proletários. Este último conhecimento também é utilizado com o interesse de realização de negócio em determinado ambiente empresarial.

Tiwana (2002) (APUD Dombrowski, 2006, p.24), conclui que “o conhecimento é a informação provida de relevância e sentido, aplicada no local, no tempo, no contexto certo e de forma adequada”, sendo o principal recurso no

momento de tomada de decisão. O movimento, a ação e a reflexão, são constituintes básicos do conhecimento e, segundo Dombrowski (2006), são as características que estabelecem a principal diferença entre conhecimento e informação. Pois, quando ele é utilizado no momento decisório, para o planejamento e associações da organização, a informação apenas apresenta os fatos.

No presente trabalho, o enfoque dado à informação está dirigido ao conhecimento gerencial, que é desenvolvido a partir de uma análise e gerenciamento de informações sobre as locações realizadas pela organização junto às suas casas de espetáculos, o qual será desenvolvido nos capítulos seguintes.

2.4 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é a etapa que antecede a Gestão da Informação, sendo considerado um processo muito relevante para as organizações. Ele tem sua função de desenvolvimento junto aos fluxos informais com o objetivo de transformá-los em formais e, desta forma, transformá-los em objeto útil para a gestão da informação. Para Valentim, Jorge e Ceretta (2014), a Gestão do Conhecimento é um método que ampara a adaptação e desenvolvimento do conhecimento na organização, ou seja, o sujeito que a realiza precisa ter competências em informação especificamente focadas ao processo de gestão para que possa atuar sobre o conhecimento.

Machado Neto (1998) explica a gestão do conhecimento como sendo um “[...] conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento [...] a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão”. Para ele a gestão do conhecimento está interligada à gestão da informação e ambas exercem dependência sobre a outra, pois se não é realizado um gerenciamento no conhecimento transformando em suporte de informação não se tem informação a ser gerenciada. Assim como se não existir uma organização, análise, armazenamento e disponibilização da informação é impossível que se tenha material suficiente para o desenvolvimento do conhecimento. Da mesma maneira com que a gestão da informação é voltada para o desenvolvimento estratégico da organização a gestão do conhecimento tem como seu principal objetivo no desenvolvimento do capital intelectual da mesma.

Segundo Castells (2003), a Sociedade do Conhecimento não se refere apenas a uma sociedade centralizadora do conhecimento e da informação, mas sim

a uma sociedade fruto da evolução, que aplica o conhecimento e a informação para a geração de um novo conhecimento. Um aspecto peculiar da revolução da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento é a velocidade com que ela acontece que, segundo Marttelart (2002), é um fator muito competitivo, e até mesmo um diferencial, entre os países, as organizações e as pessoas.

A chamada revolução da informação contemporânea faz de todos os habitantes do planeta candidatos a mais uma versão da modernização. O mundo é distribuído entre lentos e rápidos. A rapidez se torna argumento de autoridade que funda um mundo sem lei. [...] (MARTTELART, 2002, p. 173).

Eis então que surge a necessidade de capacitar os indivíduos pelo processo de aprendizagem sobre a informação, aumentando o acesso a mesma com o auxílio e dinamização do processo de geração de conhecimento. Pois, as constantes mudanças que ocorrem nas sociedades alinhadas a grande velocidade, é tida como fator determinante da revolução da informação, comprovando a necessidade da capacitação dos indivíduos a partir da aprendizagem.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), teorias que pareciam estar tão distantes antigamente estão se tornando uma realidade tangível, como a sociedade da informação e a economia do conhecimento. Já é uma percepção de muitos teóricos o fato de que as organizações devem investir cada vez mais em conhecimento e não tanto em bens materiais, pois “o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso” (Probst, 2002, p. 11) e será valorizado cada vez mais. Quinn (2000) (APUD Probst, 2002) afirma que em um grande número de organizações mais da metade dos seus bens são de conhecimento específico. Segundo Handy (1994), nossa sociedade já se encontra num momento em que o capital intelectual das empresas é inúmeras vezes maior do que o seu capital material. Probst (2002, p. 11) reitera que para que se possa “sobreviver e competir na “sociedade do conhecimento”, as empresas devem aprender a administrar seus ativos intelectuais.”.

Para Valentim (2008), a Gestão do Conhecimento é um sistema constituinte e específico para os fluxos informais de uma organização, além de ser responsável pelo desenvolvimento de ações voltadas a partilha e coletividade do conhecimento. A autora também elucida dez outras atividades da Gestão do Conhecimento, tais como: **1)** Identificação das primordialidades de conhecimento; **2)** Mapeamento e distinção dos fluxos informais; **3)** Desenvolvimento de uma cultura organizacional

afirmativa sobre a partilha do conhecimento; **4)** Desenvolvimento de uma comunicação informativa eficaz, com a utilização de tecnologias informacionais e de comunicação; **5)** Criação de ambientes criativos nas dependências da organização; **6)** Desenvolvimento de aptidões ligadas a função fim da organização; **7)** Criação de procedimentos para a captação e sistematização do conhecimento desenvolvido por diferentes sujeitos da empresa; **8)** Desenvolvimento e implementação de sistemas de naturezas distintas para o compartilhamento e uso do conhecimento; **9)** Elaboração e implementação de normas para a sistematização do conhecimento desenvolvido internamente; **10)** Perpetuação e continuidade do ciclo.

Bukowitz e Williams (2002) apresentam sete fatos que devem ser desenvolvidos ao abordarmos a Gestão do Conhecimento: **1) conquiste:** técnica para que os indivíduos construam o conhecimento que lhes é necessário; **2) aplique:** eficácia que faz com que as pessoas criem soluções inovadoras para atender as necessidades dos clientes; **3) compreenda:** capacidade para o desenvolvimento de seu próprio capital intelectual a partir da aprendizagem individual; **4) contribua:** habilidade de desenvolver ideias e informações que contribuam para a organização; **5) calcule:** técnica que possui o objetivo de análise do conhecimento produzido e perceber as melhorias que podem ser realizadas e ainda identificar se as propostas estão alcançando as metas almejadas; **6) construa e mantenha:** aprimoramento do processo de construção e de perpetuação do conhecimento; **7) elimine:** autonomia do indivíduo para a identificação daquilo que é importante e daquilo que pode ser descartado, pois não é mais valioso para a organização.

A correta utilização da gestão do conhecimento nos leva à Gestão da Informação, que será abordada no subcapítulo 2.5.

2.5 Gestão da Informação

A Gestão da Informação, segundo autor Choo (2006) é um processo que visa rentabilidade e agilidade no contexto interno das organizações, a partir da organização e conquista da informação. E para que tal processo seja realizado com êxito, é importante que o sujeito responsável pela realização da Gestão da Informação tenha competências em informação, já que são essenciais para o sujeito agir sobre a informação.

A Gestão da Informação, segundo Davenport (1998), é um conjunto de atividades organizadas com o objetivo de realizar a divulgação da informação entre e nas organizações. Além de ordenar e controlar a informação, visando “o gerenciamento de todo o ambiente informacional de uma organização” (TARAPANOFF, 2006, p.21). Ou seja, é o meio organizacional que tem como objetivo principal realizar o armazenamento de toda a informação existente seja ela interna ou externa, além de processá-la e direcioná-la dentro da organização. Para Silva (2007), a Gestão da Informação é responsável pelo gerenciamento dos recursos internos e externos de uma organização.

Assim, como todo processo de gerenciamento, a Gestão da Informação também possui uma meta, que, segundo Tarapanoff (2001, p.44) é o objetivo de “classificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação”. Como consequência deste propósito, o autor enuncia que o aprendizado e a adaptação são resultantes das mudanças ambientais. O que faz com que a Gestão da Informação seja configurada como sendo a base para o “desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra”. (TARAPANOFF, 2001, p. 44).

Cada organização possui um fluxo informacional próprio, item importante para a Gestão da Informação, que acaba por mapeá-lo, identificando agentes, focos informacionais, tecnologia, produtos e serviços, produzindo um conjunto de atividades estruturadas que se relacionam à maneira com que a informação e o conhecimento são recebidos, dispersados e utilizados. Cada nível e agente do fluxo informacional devem ser registrados, com o intuito de que seja possível a identificação das influências exercidas sobre o processo e para que então se possam prever futuros problemas, que possam vir a ocorrer.

Segundo Silva (2007), este fluxo só poderá existir com uma condição imprescindível, de que os fluxos sejam direcionados corretamente entre os setores de gestão da organização. A Gestão da Informação precisa ser muito bem estruturada em políticas organizacionais que promovam e facilitem o relacionamento interno entre os setores da instituição, ampliando o fluxo e troca interna.

Por ser um processo social, a Gestão da Informação acaba por ser influenciada por pessoas e, por conseguinte, em suas relações. E tais pessoas, em sua maioria, acabam sendo detentoras dos créditos obtidos pelo bom gerenciamento

da informação quando bem manipulada. Sendo assim, a gestão da informação acaba por também se concentrar nos fluxos e ações referentes à informação. Davenport (1998) explica que existem dois meios para formular uma informação: visualmente (como por gráficos); e por meio de documentos. Ele também afirma que “encontrar a melhor forma para a informação determina o quanto ela será aceita e utilizada” (DAVENPORT, 1998, p.187).

Utilizando como embasamento o proposto por Tufte, Davenport (1998) acredita que as representações visuais devem ser mais utilizadas, pois apresentam uma facilidade de compreensão e por apresentarem um maior entendimento. Ainda que os documentos sejam tidos como uma forma mais simples e mais aceita de informação, que, segundo o autor, a “Informação é um termo bastante abstrato, rejeitado por muitos gerentes. Pergunta-lhes que informações utilizam e necessitam, e eles ficam mudos. No entanto, conhecem os documentos que usam, apreciam e valorizam” (DAVENPORT, 1998, p. 187). Para o autor, a maneira pela qual a informação é divulgada deveria ser proporcionalmente igual à necessidade de recebê-la, ou ainda, nem deva ser distribuída, mas sim disponibilizada em uma única plataforma, para que aqueles que possuem interesse possam buscá-la, por exemplo, em bibliotecas ou acervos digitais.

O ciclo informacional, proposto por Tarapanoff (2006), tem início no momento em que é identificada a necessidade de se obter/receber uma informação, e então é estabelecida uma busca para que se chegasse à solução de um problema. E então o ciclo se inicia, conforme a figura 6.

Figura 6 - O ciclo informacional



Fonte: TARAPANOFF (2006, p.22).

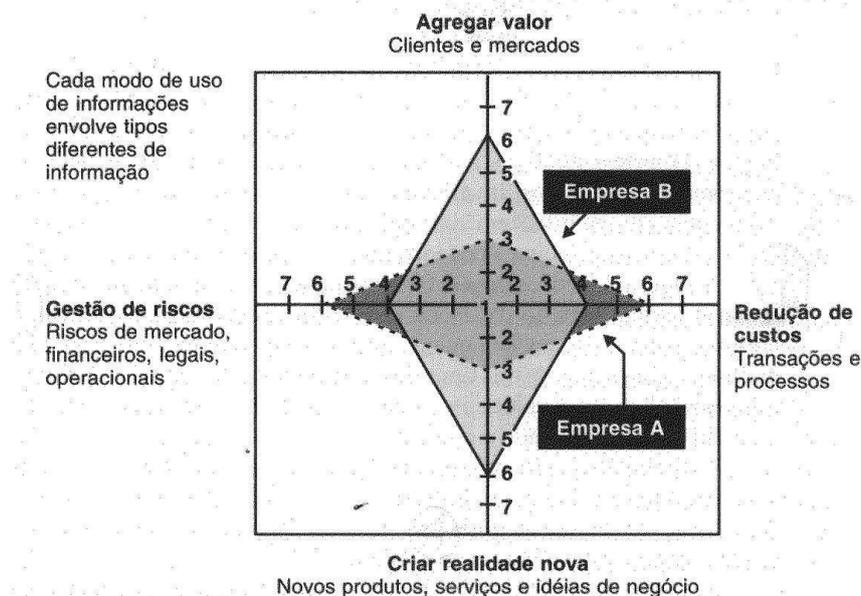
No modelo proposto na figura 6, é obrigatório que a informação gerada passe por todas as etapas, iniciando pela seleção ou aquisição, passando pela representação, pelo armazenamento e pela recuperação, para depois ser distribuída. E só após a distribuição é que ela estará pronta para ser utilizada pelos setores que serão responsáveis pelo aprimoramento de seus processos, produtos ou serviços, proporcionando a necessidade de uma nova informação e então reiniciando o processo do ciclo informacional.

Segundo Marchand e Davenport (2004) existem quatro modelos fundamentais para a utilização da informação como uma ferramenta de criação de valor de negócio, são elas: **1) Gestão de riscos**, que estimulou um crescimento de algumas profissões contábeis de controle, tais como, finanças, contabilidade, auditoria e controladoria durante o século XX; **2) Redução de custos**, na qual a informação é utilizada com o interesse único de alcançar os resultados e exigências vindos dos processos e transações de negócio. Possui em comum com a gestão de riscos o foco pela objetividade, eliminando atividades desnecessárias e que tomam muito tempo, principalmente reduzindo o manuseio de papéis e informação que não seja utilizada, buscam a simplificação e até mesmo a automatização dos processos; **3) Produtos e serviços oferecidos aos clientes**, tem como foco a ampliação e divulgação das informações sobre seus clientes e fornecedores, com a intenção de

conhecê-los mais e assim satisfazê-los mais. É a criação de um relacionamento com clientes e fornecedores; **4) Inovação**, invenção de produtos novos, diferenciados e, muitas vezes, personalizados. A utilização da gestão da informação para a mobilização de pessoas promovendo um processo de produção cooperativo entre toda a empresa para uma constante descoberta do novo, buscando estar sempre um passo à frente em inovação e competitividade no mercado de trabalho.

Este processo pode ser visualizado na figura 7, que demonstra como estas quatro maneiras de gestão da informação, juntas podem criar valor de negócio para a organização.

Figura 7 - Como a informação cria valor de negócio



Fonte: MARCHAND E DAVENPORT (2004, p.335).

Valentim (2008) salienta que a Gestão da Informação tem como destaque o fluxo formal, que basicamente é o fluxo que pode vir a ser representado pelo organograma da organização, um fluxo que já é pré-estruturado. Sendo assim, ela atua sobre o conhecimento explícito em suportes distintos envolvendo diversas atividades informacionais. E, assim como, Tarapanoff (2006), destaca 11 (onze) atividades cíclicas que devem ser desempenhadas no âmbito da Gestão da Informação: **a) Identificação das necessidades de informação; b) Identificação e mapeamento dos fluxos formais; c) Criação de uma cultura organizacional**

favorável e atuante quanto o compartilhamento da informação; d) Utilização de tecnologias de informação e comunicação para facilitar a melhor comunicação informacional, a fim de torná-la cada vez mais eficiente; e) Análise e controle das informações; f) Coleta, seleção e filtro das informações; g) Análise, refinamento, armazenamento, ordenamento e geração de novos sentidos à informação, com a utilização de tecnologias de informação e comunicação; h) Criação e implantação de sistemas informacionais de diferentes naturezas, objetivando o compartilhamento e a utilização da informação; i) Desenvolvimento de produtos e serviços informacionais; j) Elaboração e implementação de normas que sistematizam a informação gerada internamente e externamente; k) Manter o ciclo constante.

Em suma, a informação é um bem muito importante para as organizações e sua gestão busca compreender e direcionar corretamente o conhecimento coletado, processado e administrado dentro e fora das instituições. Aos poucos a Gestão da Informação está alcançando seu espaço no setor estratégico das grandes empresas e passa a ser um braço estratégico englobando a Gestão do Conhecimento, podendo ser uma estratégia que amplie os recursos, e que possa fazer com que as pessoas possam aumentar e melhorar o compartilhamento de informações por meio de suas atividades e de sua produção. Ao atentar-se apenas para o contexto social, a importância da Gestão da Informação se torna evidente, demonstrando ser um aspecto importante que capacita e auxilia a tomada de decisão reduzindo os riscos e as dúvidas, como será abordado no capítulo 3.

3 TOMADA DE DECISÃO

Para Gomes e Almeida (2002), as decisões devem ser tomadas diariamente por todos os seres vivos, sejam eles administradores ou não. Algumas são tomadas instintivamente e outras podem ser realizadas a partir da avaliação de dados e informações disponíveis para análise. Muitos autores concordam ao afirmarem que, o ideal seria que todas as decisões fossem tomadas a partir da união de ambos. Para um presidente ou diretor ou conselho administrativo de uma organização a tomada de decisão pode ser, muitas vezes, decisória para o futuro da instituição, ainda que elas também ocorram em todos os níveis da empresa. Toda e qualquer decisão está diretamente relacionada a um alto grau de incerteza e de risco, que algumas vezes devem ser assumidos. Todavia, com um bom planejamento estratégico e gerenciamento informacional muitos riscos podem ser reduzidos.

Shimizu (2001) ressalta que, a partir das dificuldades que vão sendo encontradas ao longo do caminho é que são adquiridos os aprendizados, e a partir dos momentos de erros e de acertos que os gestores responsáveis pela decisão passam a praticá-la. O autor ainda cita que é impossível que todas as decisões tomadas sejam bem sucedidas e bem realizadas. O que nos leva a compreender que o responsável pela tomada de decisão deve buscar a conversão de todos os esforços para que a alternativa assinalada seja a mais satisfatória possível, a partir de uma ampla visualização dos objetivos da organização. Sendo assim, é possível identificar a relevância e necessidade do processo estratégico no processo decisório.

Garvin (1993), também caracteriza que a tomada de decisão é processo, não evento, por isso, pode acabar sendo demorado e cansativo. A tomada de decisão pode sofrer interferências do julgamento racional, como também por julgamentos não racionais, que vão ao encontro da personalidade do responsável da tomada de decisão até a pressão exercida pelos demais interessados na decisão tomada, ou ainda pela situação na qual a organização se encontra, além de outros. É importante atentar para três aspectos importantes sobre a tomada de decisão no campo da administração, pois ela pode ser definida como uma opção consciente de uma estratégia escolhida dentre outras possibilidades para o alcance do mesmo objetivo almejado. **1)** Uma tomada de decisão só pode ser realizada por meio de uma escolha consciente, não podendo ser involuntária ou inconsciente; **2)** A tomada

de decisão só pode ser realizada quando existe a necessidade de se optar por duas ou mais alternativas; **3)** O desenvolvimento da opção escolhida deve levar ao resultado planejado e almejado. Sem estes aspectos a decisão não pode ser tomada, impedindo o desenvolvimento das ações na organização.

De acordo com Choo (2006, p.30) “Durante a tomada de decisões, a principal atividade é o processamento e a análise da informação a partir das alternativas disponíveis, cujas vantagens e desvantagens são pesadas. ”. O processo de Tomada de Decisão dentro de uma organização deve ser constante e coerente e é um dos principais processos para o bom funcionamento e sucesso da mesma. E a maneira com que as decisões são tomadas e processadas é fator de total relevância para corroborar com o sucesso da organização. Os agentes tomadores de decisão tão importantes devem garantir o total controle deste processo, ou ainda, se o mesmo ou os mesmos optarem por deliberar com que existam outros funcionários com o aval para tomada de decisão, devem estar conscientes de que estas decisões devem ser respeitadas e acatadas para todos, para que não exista um conflito de interesses e divergências entre os responsáveis pelo nível estratégico da organização.

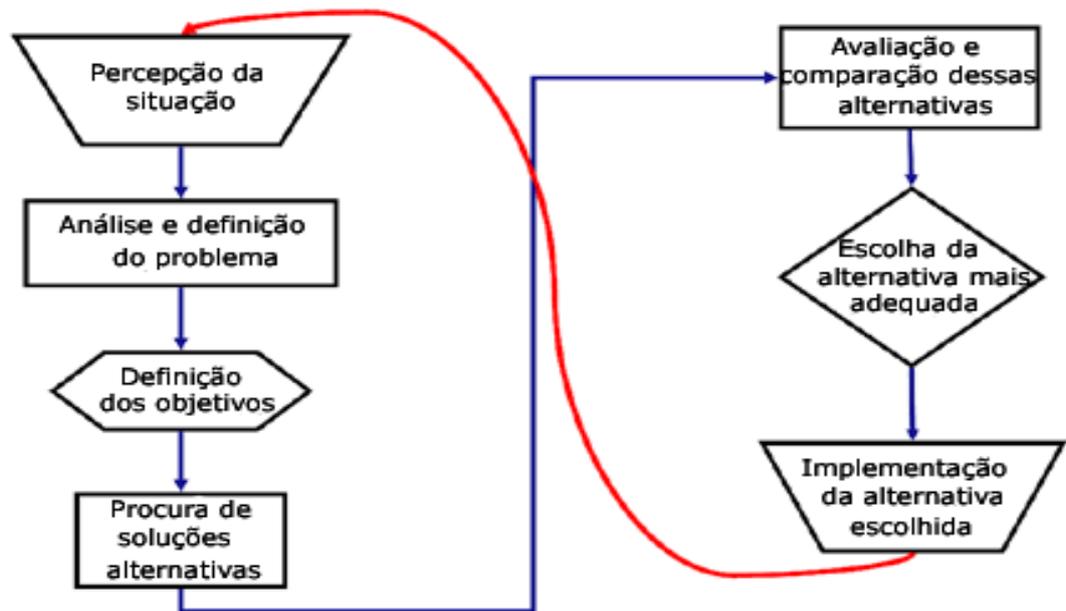
As organizações devem fazer interpretações. Os executivos devem mergulhar literalmente no enxame de acontecimento que constituem e cercam a organização e tentar colocar alguma ordem neles [...] Interpretação é o processo de traduzir esses acontecimentos, desenvolver modelos para entendê-los, dar-lhes significado e reunir esquemas conceituais. (WEICK & DAFT, 1983, p.74)

Robbins (2000) também cita as etapas que os gerentes deveriam usar para um processo racional no momento de tomada de decisão, buscando escolhas firmes e, ampliando a valorização dentro das possibilidades delimitadas. São elas: **1) Identificar o Problema; 2) Levantar quais os critérios de decisão e suas consequências; 3) Desenvolvimento de possibilidades de escolha e classificação das escolhas em concordância a cada critério; 4) Geração das alternativas e classificação destas em relação a cada critério.** É importante ressaltar que para o desenvolvimento destas etapas se faz necessário a existência de algumas características para a situação em questão, tais como: **1) Informações completas** para que se tenha uma clareza do problema a ser solucionado; **2) Alternativas e critérios conhecidos pelos gestores; 3) Transparência nas escolhas; 4) Máximo equilíbrio na alternativa escolhida.**

Dessa forma, pode se compreender que a perfeita formulação do processo decisório em uma organização é proporcionalmente compatível ao pleno desenvolvimento das funções administrativas perante a observação e desenvolvimento estratégico. Entretanto, existe a premissa da maneira com que o processo decisório estratégico deve ser conduzido sem a existência de uma norma ou regra para sua sustentação, conforme explica Zanella (2008). É preciso pré-julgar que, em uma era de tantas competições, modernidades e velocidades, os gestores compreendam o quanto suas decisões representam para a organização, desencadeando um amplo nível de responsabilidades profissionais e um impacto significativo sobre os demais indivíduos, setores ou níveis. Ou seja, é preciso que a tomada de decisão de cada gestor seja cada vez mais aprimorada e qualificada. Chiavenato (1999) cita que as empresas estão constantemente em busca de um melhor desenvolvimento dos seus negócios de forma coerente e estruturada através de estratégias que levem ao sucesso.

Segundo CHIAVENATO (2000), existem três condições para que uma decisão seja tomada, tais como: a condição de **certeza**, de **risco** ou de **incerteza**. Posto que a condição de certeza seja rara, pois é muito difícil ter plena convicção por aquilo que está sendo decidido. A condição de incerteza é estritamente não recomendada. Sendo assim, as decisões, em sua maioria, devem ser tomadas sob a condição de risco a partir da análise das informações dispostas e classificadas na organização. Devido a sua complexidade o processo decisório deve ser majoritariamente pessoal, ainda que possa vir a depender do meio em que o responsável pela decisão esteja inserido e pela maneira com que ele percebe a realidade em que se encontra no momento da tomada de decisão. Pode-se observar, na figura 8, que o meio influencia e pode muitas vezes atuar como fator de orientação no processo decisório.

Figura 8 - Etapas do processo decisório



Fonte: CHIAVENATO (2000, p.418).

Assim, através da figura 8 observa-se que qualquer processo decisório inicia com a percepção da situação que deve atingir seus objetivos a partir da implementação da alternativa escolhida, que pode levar ao reinício do processo. Corroborando com este raciocínio, Brunstein (2005) ressalta como é importante:

[...] encontrar um critério de escolha adequado na seleção da melhor alternativa de ação para a empresa. Neste sentido, a análise econômica desenvolve também meios para a avaliação de programas econômicos e subsidia a tomada de decisões em nível tático e estratégico. (BRUNSTEIN, 2005, p.1)

Brunstein (2005) ressalta que nas empresas, diferentes decisões são tomadas diariamente, algumas podendo ter um nível de maior abrangência, que acabam influenciando a organização como um todo; outras menores que possuem um efeito de menores proporções, mais localizado. A sistematização possível no estudo das decisões, e utilizada neste trabalho, é a divisão entre decisões de nível estratégico e decisões de nível tático.

As tomadas de decisões de nível tático, no pensamento de Bastos; Oliveira; Oliveira (1998) dentro das organizações são responsáveis pelo gerenciamento de políticas específicas ou ainda por certas metodologias ligadas diretamente à implementação das estratégias que buscam uma atuação de médio e/ou curto prazo. As decisões tomadas neste nível são classificadas como operacionais, pois possuem um direcionamento aos gerentes, representantes dos níveis intermediários

dentro das empresas. Estes são responsáveis pelas decisões técnicas, decidindo a maneira com que as ações devem ser executadas. Ainda que estes não tenham autoridade suficiente para estabelecer o local em que as ações devem ser desenvolvidas, decidindo apenas como deve ser feito.

Já as tomadas de decisões em nível estratégico, segundo Porter (1999), ocorrem para ações de longo prazo e são mais complexas, pois os responsáveis pela decisão deverão optar por duas ou mais ações diferentes para atingir seus objetivos ou ainda os objetivos de sua organização. É importante ressaltar que a estratégia direciona a maneira com que o gestor deve construir e desenvolver o percurso selecionado no momento de sua decisão, pois serve como elo entre a escolha e o objetivo desejado. Sem a estratégia torna-se impossível a concretização das metas para chegar ao objetivo, nem mesmo a tomada de decisão teria significado. As decisões deste nível são de responsabilidade do nível superior, sendo normalmente abordada pelo CEO, presidente ou pelo conselho de administração da empresa. Tais decisões possuem três características importantes:

- 1) São decisões raras** e, em sua maioria, não possuem um histórico de ações semelhantes já realizadas para embasamento, tornando-as ainda mais importantes;
- 2) São ações que geram uma consequência**, necessitando de amplos recursos e engajamento;
- 3) São recursivas**, pois abrem e definem precedentes para que decisões menores e ações futuras sejam desenvolvidas.

Mas para Gomes e Almeida (2002) a tomada de decisão organizacional acontece, em sua maioria, a partir de três tipos de ambientes:

- 1) O ambiente de certezas**, caracterizado por sua raridade em empresas que operam em mercados energéticos e velozes, é característico para a tomada de decisão na qual o gestor possui todas as informações necessárias para a prática de sua gestão, ou seja, é uma abordagem de risco mínimo, pois o gestor está repleto de material que auxiliam para a realização de uma decisão consciente e assertiva dentre as diversas opções que lhe são apresentadas;
- 2) Ambiente de risco**, no qual o risco é sempre presente, mesmo que ainda possam ser tomadas boas decisões. É o ambiente que apresenta as alternativas e soluções dos problemas para que se possam atingir os objetivos da organização, ainda que exista uma probabilidade de risco, mesmo que a chance de erro seja menor do que a de acerto.

Para os autores, o gestor possui certa quantidade de informação, mas não tão completa quanto a informação disponível para o gestor do ambiente de certezas;

3) Ambiente de incerteza, no qual, segundo Montana e Charnov (2010 p. 98), “não existe a possibilidade de antecipação do resultado ou ainda de prevê-lo”. É considerado que os problemas que desencadearam tal condição de ambiente são a grande quantidade de possibilidades que devem ser avaliadas pelo sistema e o pouco conhecimento que se tem delas.

Sendo assim, todo o tipo de decisão a ser desencadeada em uma organização deve carecer de um ponto de conflito no qual, conforme citado anteriormente, são apresentados ao agente tomador de decisão mais de um curso de ação possível. Dessa forma, pode-se concluir que o processo de tomada de decisão ocorre em razão de um conflito de escolha que visa à resolução de um problema ou ainda ao alcance de oportunidades, conforme Ansoff (1990), que define decisão estratégica como a que se preocupa principalmente com problemas externos ou com a empresa e seu ambiente.

4 A ONIX PRODUÇÕES

A Onix Produções empresa genuinamente brasileira, com sede em Porto Alegre, tem como foco de negócio a produção e realização de eventos culturais e/ou corporativos. Além de administrar 8 casas de espetáculos pelo Brasil. São elas: Teatro A (São Paulo/SP), Teatro B (Rio de Janeiro/RJ), Teatros C e D (Porto Alegre/RS), Teatro E (Novo Hamburgo/RS), Teatro F (Natal/RN), Teatro G (Recife/PE) e Teatro H (Fortaleza/CE).

Além da realização e produção de grandes espetáculos nas casas em que administra, a Onix Produções realiza também a locação das casas de espetáculos para empresas que têm o interesse em realizar eventos corporativos, como palestras, apresentações de escolas, simpósios, exposições, dentre outros. Todos os teatros oferecem uma excelente estrutura, tanto em questões arquitetônicas quanto em equipe e qualidade sonora. Todas as casas são equipadas com bilheteria própria, para a venda de ingressos dos eventos a serem realizados, além de espaço para cafeteria, que em todos os teatros são administrados por parceiros da Onix Produções, cada cidade possuindo um espaço diferente. Algumas casas também possuem uma equipe de som e luz terceirizada, autorizada para trabalhar no teatro e, em outras, tem-se estrutura e equipe própria para a iluminação e sonorização dos eventos. Os itens e serviços oferecidos em cada casa de espetáculos estão descritos na tabela 1.

Tabela 1 - Classificação das casas de espetáculos

TEATRO	ESTADO	SOM E LUZ PRÓPRIO	ESTRUTURA DE BAR	ADMINISTRADOR DE BAR TERCEIRIZADO	EQUIPE DE PRODUÇÃO
TEATRO A	SP	Não	Sim	Sim	Sim
TEATRO B	RJ	Não	Sim	Sim	Sim
TEATRO C	RS	Não	Sim	Sim	Sim
TEATRO D	RS	Não	Sim	Sim	Sim
TEATRO E	RS	Não	Sim	Sim	Sim
TEATRO F	RN	Sim	Sim	Sim	Sim
TEATRO G	PE	Sim	Sim	Sim	Sim
TEATRO H	CE	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaborado pela autora.

Para que um cliente receba um orçamento referente à locação de uma sala de espetáculos da Onix Produções é preciso que ele preencha o formulário do SAC ou o formulário do Realize Seu Evento, ambos disponibilizados pelo site online de cada teatro e pelo site oficial da organização. Assim que a solicitação se efetiva

todos os formulários são direcionados, via e-mail, para o setor responsável que fará o gerenciamento das locações corporativas de cada teatro.

O profissional, responsável pelo acompanhamento e gerenciamento da pauta corporativa de todos os teatros, sempre é copiado em todas as negociações. Ele é responsável por responder semanalmente pelas locações corporativas de todas as casas junto à diretoria da Onix Produções, por isso centraliza, tabela e filtra todas as informações relevantes sobre os eventos corporativos e seus clientes. Para aprimorar a administração e análise da pauta comercial de locações foram desenvolvidas, pela autora deste trabalho, três planilhas de controle corporativo. A fim de que se possa analisar, cobrar retornos, pensar em novas estratégias, fazer relatórios para a diretoria e gerenciar o trabalho do responsável por locações de cada casa de maneira mais efetiva e centralizada.

4.1 Procedimentos metodológicos

O presente trabalho se caracteriza por ser um estudo de caso que, segundo Yin (2001, p. 32) é:

[...] uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes e evidências são utilizadas.

Para o autor é importante à realização da análise sobre as questões que serão desenvolvidas a partir da pesquisa realizada, o estudo de caso é a melhor estratégia a ser utilizada quando o trabalho busca o desenvolvimento de questões do tipo “como” e “por que” por serem mais explicativas e por serem questões que abordam as “ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências” (YIN, 2001, p. 25), podendo fazer com que o pesquisador busque diferentes estratégias de pesquisa, buscando por acontecimentos históricos ou ainda por experimentos já realizados. Ainda que o estudo de caso apresente algumas similaridades com o método histórico, para Yin (2001, p. 27) a grande diferença e relevância é que o estudo de caso possui a “capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”. De certa forma o pesquisador acaba por ter pouco, ou não ter, o controle sobre os eventos. Ou não ter o controle quando o fenômeno de estudo está situado em acontecimentos da vida real.

Alguns outros autores acabam por definir o estudo de caso de maneiras um pouco diferentes, Goode e Hatt (1979) (APUD DUARTE e BARROS, 2005, p. 216), por exemplo, o definem como uma estratégia para a compreensão da realidade social, para eles o estudo de caso “não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

Para Duarte e Barros (2005) tal definição “considera qualquer unidade social como um todo, incluindo o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser uma pessoa, uma família, um grupo social [...] até mesmo toda uma cultura”. Já Stake (1994) tem um conceito diferente sobre o estudo de caso, para ele a escolha não é feita a partir da metodologia, mas sim a partir do objeto de estudo escolhido para análise. Para ele o objeto deve ser algo específico e com certa funcionalidade, para que se tenha uma especificidade em sua escolha. Sendo assim o estudo de qualquer entidade que seja qualificada como um objeto é passível de ser um estudo de caso, não dependendo da metodologia que será utilizada.

Tanto para Yin (2001), quanto para Goode e Hatt (1979) ou ainda para Stake (1994) o método do estudo de caso possibilita com que o pesquisador possa realizar a identificação de diferentes elementos que compõem um acontecimento a fim de que os fatos sejam expostos para a análise e conclusão de terceiros. Parafraseando Duarte e Barros (2005, p. 234), de certa forma “o estudo de caso é o método que contribui para a compreensão dos fenômenos sociais complexos, sejam individuais, organizacionais, sociais ou políticos. ”. Ele é o estudo daquilo que nos é peculiar e faz com que todos possam ter acesso e entendimento ao complexo e de difícil entendimento para o todo.

Para o desenvolvimento do presente estudo de caso dividiu-se o trabalho de pesquisa em algumas etapas: a pesquisa bibliográfica, a construção do caso e a aplicação do estudo para o desenvolvimento de três planilhas para acompanhamento e registro do processo de locação corporativa, que podem ser utilizadas para o gerenciamento estratégico da organização e para auxílio na tomada de decisão. Foram consultados autores de três áreas acadêmicas: administração, tecnologia da informação e relações públicas.

Utilizando como tema de pesquisa a gestão da informação como ferramenta para orientar a tomada de decisões estratégicas na empresa Onix no mercado de eventos foi preciso uma delimitação teórica sobre alguns conceitos que corroboram para este processo. Com citações e referências de Oliveira (1992), Davenport

(1998), Tarapanoff (2001), Castells (2003), Dombrowski (2006), Simões (2001), Choo (2006), Silva (2007), dentre outros autores, foi construída a análise teórica do presente trabalho. Iniciando com a classificação e representação dos dados, seguindo para a utilização dos mesmos para a geração de uma informação, ressaltando sua importância em uma organização, passando para a transformação dessa informação em conhecimento. Após o desenvolvimento destes três conceitos foi possível identificar e compreender o que aqui se buscou definir como Gestão do Conhecimento para então finalizar com a definição da Gestão da Informação.

Após a conceituação da gestão do conhecimento e gestão da informação foi possível o encaminhamento para a tomada de decisão, compreendendo os níveis que podem ser responsáveis por tal responsabilidade, quais as informações necessárias e as duas principais instâncias/níveis que existem dentro da organização. A seguir, serão explicadas as tabelas desenvolvidas pela autora, que representam a união de toda a bibliografia desenvolvida no presente trabalho.

Para o desenvolvimento das tabelas mencionadas anteriormente foram utilizadas as informações fornecidas pela Onix Produções para a autora do presente estudo de caso. Tais informações foram obtidas através de registros financeiros, principalmente para a elaboração para a planilha de comparação e desempenho das locações corporativas entre os anos de 2015 e 2017, além de dados coletados por meio das negociações realizadas no ano de 2017.

A partir das solicitações recebidas via e-mail, foi possível fazer o levantamento de clientes e de negociações desenvolvidas, tais como nome da empresa, e-mail, contato, telefone, local de interesse para locação e data do evento. Uma planilha de acompanhamento dos orçamentos foi elaborada a fim de identificar as solicitações obtidas e os contratos efetivados. A seguir serão expostas as 3 planilhas elaboradas a partir de todas as informações coletadas e organizadas para análise e acompanhamento das locações corporativas na Onix Produções. Planilhas que serão utilizadas no momento de tomada de decisão pelos diretores e gestores da organização.

4.2 Controle Realize seu Evento

A segunda planilha desenvolvida, denominada de "Controle Realize seu Evento e SAC", é designada para o registro das solicitações de orçamentos recebidas por cada teatro. Tais solicitações são realizadas através do

preenchimento de um formulário online. Este é encaminhado por e-mail para o setor responsável pelas locações corporativas de cada teatro, que possui um responsável que recebe as solicitações e segue o contato com o cliente. Além da autora deste trabalho, que gerencia a pauta corporativa de todos os teatros administrados pela Onix, cada teatro também possui um responsável pela locação das datas livres do teatro. Normalmente, este é responsável pela pauta corporativa e cultural. Os orçamentos são retornados de forma padrão, considerando o valor tabela de locação, encaminhando uma apresentação do teatro, que cita os serviços oferecidos e já inclusos na locação, atentando para que os questionamentos realizados pelo cliente sejam respondidos, como, disponibilidade de data para o período solicitado, capacidade da casa, fornecedores homologados, dentre outros. O primeiro retorno tem por objetivo ser bem completo, a fim de simplificar ao máximo a negociação, respondendo a todos os questionamentos e com todas as informações solicitadas em um único retorno.

A planilha desenvolvida para este acompanhamento é dividida em 9 colunas: Teatro; Data de Recebimento; Empresa; Contato; E-mail; Telefone; Data de Retorno; Status; Motivo por não fechar. Na coluna teatro, é identificado o nome da casa para qual foi feita a solicitação. As próximas cinco colunas são de identificação do cliente, em seguida tem-se a coluna que deve informar quando foi realizado o primeiro contato com o cliente, que deve ser o contato retornando os questionamentos realizados e informando o orçamento referente à locação. Na coluna ao lado são descritas as informações enviadas no e-mail de resposta. Posteriormente, a coluna referente ao status da negociação deve ser atualizada, conforme for o desenvolvimento da negociação. A demora no retorno pode acarretar na inviabilização do evento, sendo importante que ela aconteça no período máximo de até dois dias após o recebimento da solicitação. Por último, temos a coluna referente ao motivo por não fechar a locação, que deve ser preenchida com o retorno negativo do cliente informando a negativa do orçamento enviado. Posteriormente será possível realizar um levantamento considerando os principais motivos que levaram à efetivação ou não da locação, para que se possa retornar e corrigir os erros e acertos realizados. Nesta coluna também deve ser adicionada a informação das locações efetivas, com a data do evento fechado, a fim de identificar que o contato realizado foi efetivado.

Tabela 2 – Realize Seu Evento

TEATRO	DATA DE RECEBIMENTO	EMPRESA	CONTATO	E-MAIL	TELEFONE	DATA RETORNO	STATUS	MOTIVO POR NÃO FECHAR
Teatro A	15-ago	XXXX	XXXX			15-ago	Retornamos com as possibilidades de pauta, mas o cliente queria final de semana.	SEM DISPONIBILIDADE DE PAUTA
Teatro A	24-ago	XXXX	XXXX			24-ago	Retornei e solicitei maiores informações sobre o evento.	SEM RETORNO DO CLIENTE
Teatro B	10-ago	XXXX	XXXX			10-ago	Enviei o orçamento dia 19/10.	SEM RETORNO
Teatro B	29-ago	XXXX	XXXX			29-ago	E-mail enviado com a disponibilidade de data, apresentação do teatro e orçamento. Está agendando uma VT. Fecharam com outra casa.	VALOR ACIMADO BUDGET
Teatro C	14-ago	XXXX	XXXX			-	Fechado locação para 13/6/18 R\$ 23mil	EVENTO FECHADO
Teatro C	24-ago	XXXX	XXXX			4-set	Retornei com as possibilidades de pauta e com os valores de locação. Cliente está avaliando. Não vão realizar o evento.	NÃO REALIZARÁ MAIS O EVENTO
Teatro C	31-ago	XXXX	XXXX			31-ago	Retornei informando que não temos disponibilidade para o dia solicitado, 24/02/2018. Solicitou uma nova data. Fecharam em outro local	SEM DISPONIBILIDADE DE PAUTA
Teatro D	15/6	XXXX	XXXX			15/6	Estamos em contato com o cliente, mas já adiantamos que é impossível a realização do evento.	EVENTO CULTURAL
Teatro E	10/08	XXXX	XXXX			14-ago	Não temos disponibilidade nas datas solicitadas. Patr S. sugeriu outras datas. Aguardando retorno do cliente	SEM DISPONIBILIDADE DE PAUTA
Teatro F	22/08	XXXX	XXXX					EVENTO CULTURAL
Teatro G	15-ago	XXXX	XXXX			11-set	Retornei com o orçamento, mas não temos disponibilidade dos dias 04 e 11/11. Ofereci o dia 08/11.	SEM DISPONIBILIDADE DE PAUTA
Teatro G	16/6	XXXX	XXXX			11-set	Retornei com o orçamento, mas não temos disponibilidade para os dias 17 e 18/11, ofereci os dias 20 e 21/11.	SEM DISPONIBILIDADE DE PAUTA
Teatro H	10-ago	XXXX	XXXX			14-ago	Retornei solicitando maiores informações. Decidiu realizar o evento na sede da própria empresa.	CLIENTE NÃO VAI MAIS REALIZAR O EVENTO
Teatro H	10-ago	XXXX	XXXX			16-ago	Retornei encaminhando as possibilidades de datas. Evento não será mais realizado em Fortaleza.	CLIENTE NÃO VAI MAIS REALIZAR O EVENTO
Teatro H	24-ago	XXXX	XXXX			25-ago	Retornei informando que o dia 21/10 está ocupado. Ofereci outras possibilidades e passei o orçamento. Realmente o dia 21/10 é a única data para a realização do evento.	SEM DISPONIBILIDADE DE PAUTA

Fonte: elaborado pela autora.

A partir do preenchimento dos dados nesta planilha algumas análises já podem ser realizadas, tais como, a quantidade de contatos/mês recebidos através dos formulários de SAC e Realize Seu Evento disponibilizado nos sites, sem que exista nenhum tipo de divulgação dos espaços como locais para a realização de eventos corporativos. O número de eventos fechados por meio dos orçamentos recebidos passivamente, sem que exista uma captação por parte da organização, este é um processo desenvolvido de forma totalmente passiva, pois o contato inicial é realizado pelo cliente, não pela empresa.

Outra análise que pode ser realizada apenas com a utilização dos dados coletados na planilha de "Controle Realize seu Evento e SAC" a partir do comentário registrado na coluna "motivo por não fechar" é sobre os valores das pautas em cada teatro, se estão elevados ou não, e ainda pode ser avaliada a concorrência da pauta corporativa com a pauta cultural, verificando se o problema em não efetivar algumas locações é a disponibilidade de data livre. Além das análises a planilha também serve como um mailing de contatos para o envio de informativos e promoções corporativas para novas locações. Também pode gerar trabalho ativo para converter um contrato que não foi fechado em uma nova negociação uma nova data e/ou outro espaço.

4.3 Pipeline

Na terceira planilha, denominada de "Pipeline", neste trabalho utilizado como uma ferramenta que filtra as negociações mais relevantes, majoritariamente sendo aquelas que serão efetivadas pela organização, nesta planilha são registradas as negociações que, após o envio do orçamento têm uma continuação, a partir da solicitação de reserva de pauta e início das tratativas a respeito dos valores e formato do evento. Tal planilha foi elaborada com o objetivo de registrar as negociações que são desenroladas a partir do primeiro contato realizado com o cliente, além de atuar como um acompanhamento aprimorado das negociações realizadas. Tal planilha também possibilita um controle referente a porcentagem de desconto aplicado (se for o caso) em cada negociação, identificando quais teatros estão com valores que não condizem com a realidade do mercado em que se

encontra, pois os clientes não possuem budget⁴ suficiente para a locação do espaço considerando o valor padrão.

A tabela é dividida em 10 colunas, são elas: Empresa; Contato; Teatro; Data do Evento; Nome do Evento; Status; Valor Apresentado; Valor Negociado; Desconto; Observações. As primeiras cinco colunas servem como a identificação inicial da negociação, sendo registrada qual a empresa que está negociando o evento, quem é a pessoa responsável da parte da contratante, a qual teatro esta negociação se refere, qual a data que será realizado o evento e qual o nome do mesmo.

Na coluna “status” existem apenas três seleções de múltipla escolha a serem feitas, que identificam a situação desta locação, são elas: **Follow up**, para quando ainda não existe uma confirmação por parte do cliente sobre a locação da sala de espetáculos, mas a data já está pré-reservada e estão sendo acertados alguns detalhes quanto à locação, tais como valores, datas e necessidades técnicas do evento; **Negativa**, opção que deve ser selecionada quando a locação não for concretizada, seja por inadequações entre budget do cliente e valor mínimo que a pauta pode ser locada, ou pelo formato do evento, ou ainda apenas pela desistência do cliente; **Fechado**, identificando que a locação está confirmada, passando para os trâmites legais de assinatura de contrato e alinhamentos finais sobre as necessidades do evento e pagamento. Tal coluna também pode ser utilizada como filtro quando é preciso solicitar algumas informações por parte do corporativo para com os responsáveis pelas locações de cada teatro, questionamentos sobre o motivo pelo qual a locação do espaço não foi efetivada ainda e qual a situação da locação, ou simplesmente o motivo pela mesma não ter sido efetivada. E, ainda, para o acompanhamento dos contratos que estão quase fechados, a partir da informação de follow up, servindo como lembrete para o retorno do contato e questionamento sobre o prosseguimento da confirmação do evento.

As três colunas seguintes são referentes aos valores de locação, considerando o valor inicial apresentado (valor padrão de tabela) e o valor final, pelo qual foi fechado o evento. A coluna de valor negociado só é preenchida quando o contrato está assinado por ambas às partes e o evento já está confirmado, para que no final da planilha seja possível obter a soma geral da coluna facilitando a

⁴ Termo da língua inglesa que significa orçamento, aqui utilizado para designar o orçamento (valor) máximo para a realização de um evento.

visualização do valor total arrecadado até o momento em que a análise está sendo feita. Facilitando também o acompanhamento e cruzamento entre o montante, em reais, que está sendo negociado pelo montante efetivado, pois quanto mais orçamentos forem enviados, maiores as chances de aumento das locações efetivadas. Por conseguinte, o desconto só é calculado quando a locação é fechada, pois o cálculo do mesmo só é realizado a partir da diferença obtida entre o valor apresentado e o valor negociado.

Por fim, existe a coluna para observações que pode ser preenchida com informações sobre o pagamento, ou sobre o tempo de duração do evento e se tal locação possui uma data extra para montagem, ou ainda para informar o motivo do valor final fechado com desconto ou não e quando aplicado um desconto fora dos padrões, para que seja especificado quem o aprovou.

Tabela 3 - Pipeline

Empresa	Contato	Teatro	Data do Evento	Nome do Evento	Status	Valor Apresentado	Valor Negociado	Desconto
XXXX	XXXXXX	Teatro E	31/7	XXXX	fechado	R\$10.000,00	R\$10.000,00	0%
XXXX	XXXXXX	Teatro F	3/8	XXXX	negativa	R\$16.232,00		100%
XXXX	XXXXXX	Teatro C	5/8	XXXX	fechado	R\$37.310,00	R\$37.599,00	-1%
XXXX	XXXXXX	Teatro H	11/8	XXXX	fechado	R\$31.185,00	R\$36.259,00	-16%
XXXX	XXXXXX	Teatro D	12/8	XXXX	fechado	R\$52.200,00	R\$54.316,00	-4%
XXXX	XXXXXX	Teatro G	15/8	XXXX	fechado	R\$19.100,00	R\$14.850,00	22%
XXXX	XXXXXX	Teatro B	16/8	XXXX	fechado	R\$45.080,00	R\$48.982,00	-9%
XXXX	XXXXXX	Teatro A	24, 25 e 26/08	XXXX	negativa	R\$200.000,00		100%
XXXX	XXXXXX	Teatro A	04 ou 05/09	XXXX	negativa	R\$63.030,00		100%
XXXX	XXXXXX	Teatro D	04 e 05/09	XXXX	negativa			#DN/01
XXXX	XXXXXX	Teatro C	13/9	XXXX	fechado	R\$17.530,00	R\$17.530,00	0%
XXXX	XXXXXX	Teatro E	18/9	XXXX	fechado	R\$10.000,00	R\$12.250,00	-23%
XXXX	XXXXXX		23/9	XXXX	fechado	R\$25.120,00	R\$25.120,00	
XXXX	XXXXXX	Teatro H	30/9	XXXX	fechado	R\$18.500,00	R\$18.800,00	-2%
XXXX	XXXXXX	Teatro F	2/10	XXXX	negativa	R\$23.320,00		100%
XXXX	XXXXXX	Teatro A	9/10	XXXX	fechado	R\$55.000,00	R\$43.902,88	20%
XXXX	XXXXXX	Teatro G	10/10	XXXX	negativa	R\$18.555,00		
XXXX	XXXXXX	Teatro C	16/10	XXXX	fechado	R\$18.630,00	R\$18.630,00	
XXXX	XXXXXX	Teatro F	18/10	XXXX	fechado	R\$23.154,00	R\$23.154,00	
XXXX	XXXXXX	Teatro H	18/10	XXXX	fechado	R\$22.785,00	R\$22.785,00	0%
XXXX	XXXXXX	Teatro H	21/10	XXXX	fechado	R\$23.300,00	R\$21.700,00	7%
XXXX	XXXXXX	Teatro G	23/10	XXXX	fechado	R\$16.550,00	R\$4.805,00	71%
XXXX	XXXXXX	Teatro F	24/10	XXXX	negativa	R\$19.830,00		100%
XXXX	XXXXXX	Teatro F	1/11	XXXX	fechado	R\$31.100,00	R\$31.100,00	0%
XXXX	XXXXXX	Teatro A	6/11	XXXX	fechado	R\$36.800,00	R\$36.800,00	0%
XXXX	XXXXXX	Teatro D	11/11	XXXX	fechado	R\$52.200,00	R\$52.200,00	0%
XXXX	XXXXXX	Teatro G	13/11	XXXX	fechado	R\$26.800,00	R\$26.800,00	0%
XXXX	XXXXXX	Teatro C	14 e 15/11	XXXX	fechado	R\$36.168,75	R\$36.168,75	0%
XXXX	XXXXXX	Teatro B	20/11	XXXX	fechado	R\$22.000,00	R\$22.000,00	0%
XXXX	XXXXXX	Teatro H	22/11	XXXX	negativa	R\$24.785,00	R\$2.000,00	92%
XXXX	XXXXXX	Teatro H	4/12	XXXX	negativa	R\$22.810,00		100%
XXXX	XXXXXX	Teatro G	8/12	XXXX	fechado	R\$22.100,00	R\$16.555,00	25%
XXXX	XXXXXX	Teatro C	12/12	XXXX	fechado	R\$32.050,00	R\$32.050,00	0%
XXXX	XXXXXX	Teatro A	13/12	XXXX	fechado	R\$20.877,50	R\$20.877,50	0%
XXXX	XXXXXX	Teatro B	19/12	XXXX	fechado	R\$34.850,00	R\$34.850,00	0%
XXXX	XXXXXX	Teatro A	18/12018	XXXX	follow up	R\$36.800,00		
XXXX	XXXXXX	Teatro G	12/8/2018	XXXX	follow up	R\$31.650,00		100%
TOTAL						R\$1.288.957,25	R\$926.902,13	

Fonte: elaborado pela autora.

Com a planilha pipeline é possível a realização de importantes análises, algumas inclusive já citadas anteriormente, como a margem de desconto concedida em alguns eventos, que também podem ser avaliadas por casa de espetáculo, a fim de identificar em quais regiões os valores estão fora dos padrões pagos pelos clientes em outros espaços para a realização de seus eventos corporativos, o que faz com que os mesmos solicitem o desconto para efetivar a locação das salas de espetáculos da Onix Produções. Outra análise que pode ser realizada a partir desta planilha é a periodicidade de locação de alguns clientes, que realizam mais de um evento durante o ano nos teatros da Onix, possibilitando o desenvolvimento de propostas específicas para este cliente, a fim de aumentar ainda mais o número de eventos realizados e de torna-lo fiel à organização. Além de ser um cliente que mereça uma atenção diferenciada.

Esta planilha também possibilita o desenvolvimento de uma estimativa financeira do valor previsto de arrecadação de cada espaço por mês, já que, em sua maioria, os contratos são efetivados com, no mínimo, um mês de antecedência do evento acontecer, auxiliando o setor financeiro na projeção de entrada de receita e fluxo de caixa.

Além de atuar como fonte de registro de clientes para que se possam fazer contatos futuros oferecendo os espaços para novas locações. Muitas vezes, a retomada de contato faz com que o cliente lembre a qualidade do espaço e realize mais eventos no teatro aumentando o laço de confiança e fazendo com que a Onix Produções seja sempre a primeira e, até mesmo, a única opção no momento de escolha do local para a realização dos seus eventos.

4.4 Comparativo das locações corporativas

Na terceira e última planilha, denominada por “Controle de Locações Corporativas” são feitos os registros dos valores brutos totais arrecadados mensalmente e do total de dias locados por mês de cada casa, para então se ter a visualização anual do desenvolvimento e arrecadação obtida pela Onix Produções total e por teatro. Nela tem-se o registro do valor total arrecadado com a locação das salas de espetáculos para eventos corporativos dos últimos três anos de todos os oito teatros pertencentes à Onix Produções, de 2015 até 2017.

Diferentemente das outras duas planilhas, “Controle Realize seu Evento” e “Pipeline Corporativos”, que possuem o objetivo de serem mais voltadas ao

gerenciamento do relacionamento com o cliente e da negociação, esta terceira foi desenvolvida com o objetivo de suprir as exigências e necessidades financeiras, da gerência do setor de produto e mercado e, principalmente, da diretoria da organização, apresentando valores, margens de meta e a evolução das locações corporativas entre os anos. Nesta mesma planilha são registradas 3 tabelas semelhantes, todas com as mesmas necessidades informacionais, mas referentes a diferentes períodos, compondo a análise geral das locações de 2015, 2016 e 2017.

As tabelas referentes aos anos de 2015 e 2016 são estruturadas com 15 colunas principais: Teatro; Janeiro; fevereiro; Março; Abril; Maio; Junho; Julho; Agosto; Setembro; Outubro; Novembro; Dezembro; Total Arrecadado no Ano. Sendo que cada mês subdivide-se em duas colunas (Eventos, referente ao número de datas locadas, e Receita, referente a receita bruta total arrecadada no mês em questão para o teatro da linha a que se refere). Abaixo desta subdivisão dos meses, na coluna denominada “teatro”, encontram-se 8 linhas subsequentes, das quais cada linha é denominada conforme o nome de cada casa de espetáculo. Depois das linhas de cada teatro existe a linha para o total da soma de todas as informações dispostas acima. Na última coluna, referente ao valor total arrecadado no período de um ano, quando cruzada com a linha dos totais representa a receita bruta total anual arrecadada de todas as casas de espetáculos da Onix Produções.

Sendo assim, se tem, por exemplo, uma linha completa referente ao teatro A, em cada mês estará descrito quantas datas corporativas foram vendidas e qual o valor bruto arrecadado, que será equivalente ao número de locações realizadas. No final da linha do teatro A é possível verificar o valor total da receita bruta arrecadada pelo teatro A no ano ao qual está sendo referido. Ao final de cada tabela é calculado o valor médio de locação por dia, calculado a partir da média aritmética entre o número total de eventos/ano pelo valor total de receita/ano.

Na tabela referente ao ano de 2017, além das colunas já utilizadas para os anos de 2015 e 2017 foram acrescentadas duas colunas extras na extremidade direita da tabela. Uma coluna refere-se ao percentual de crescimento ao ano por teatro, que realiza um comparativo entre o valor anual total arrecadado em cada teatro no ano de 2016 com o valor anual total do teatro de mesma referência arrecadado em 2017. E outra coluna que se refere ao percentual arrecadado por teatro em relação ao valor total arrecadado anualmente, ou seja, ela apresenta a porcentagem de quanto o valor total arrecadado por cada teatro representa sobre o

valor total arrecadado, a fim de identificar qual teatro rentabiliza mais ao final de um ano. Também foram acrescentadas duas linhas ao final da tabela de 2017, na qual se tem o comparativo percentual referente a receita bruta arrecadada mensalmente entre os anos de 2016 e 2017 e a linha referente ao percentual obtido sobre a meta projetada para o ano de 2017, atualizado mensalmente.

Tabela 4 – Comparativo Locações Corporativas

Teatro	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN		JUL		AGO		SET		OUT		NOV		DEZ		Total Arrecadado no Ano					
	Eventos	Receita	Eventos	Receita	Eventos	Receita	Eventos	Receita	Eventos	Receita	Eventos	Receita	Eventos	Receita	Eventos	Receita	Eventos	Receita	Eventos	Receita	Eventos	Receita	Eventos	Receita	Eventos	Receita				
Teatro A	0	50.000,00	3	146.660,00	2	65.000,00	0	47.200,00	0	51.510,00	1	60.150,00	0	93.991,20	4	146.483,50	1	57.000,00	1	57.000,00	2	94.835,50	3	154.125,00	3	106.153,50	3	90.776,75		
Teatro B	0	268.098,00	8	158.977,00	8	135.010,00	2	65.500,00	4	46.940,00	3	28.800,00	4	48.268,00	14	263.922,87	4	49.375,00	6	88.736,00	5	149.169,00	6	88.736,00	4	66.571,00	1	1.389.366,87		
Teatro C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Teatro D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Teatro E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Teatro F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Teatro G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Teatro H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TOTAL	12	318.098,00	14	318.637,00	17	522.238,98	7	267.960,00	7	114.060,00	7	121.178,00	8	120.769,00	25	567.514,37	10	208.393,00	14	382.198,65	20	433.965,11	25	511.011,50	25	3.940.948,95				
Total de eventos	195																													
Receita bruta média por data locada	R\$ 23.741,06																													
Teatro A	0	46.861,20	3	120.369,50	1	51.835,00	2	97.140,00	1	43.289,00	0	0	0	93.991,20	4	146.483,50	0	0	0	0	3	116.039,00	3	144.635,00	2	80.001,40	2	87.227,00		
Teatro B	0	47.000,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Teatro C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Teatro D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Teatro E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Teatro F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Teatro G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Teatro H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TOTAL	5	100.811,14	9	314.910,50	17	280.309,50	9	183.089,00	20	389.474,40	17	418.342,72	16	349.416,63	19	385.279,88	31	473.895,20	25	470.899,60	25	523.338,70	30	545.546,58	30	4.415.260,45				
Total de eventos	210																													
Receita bruta média por data locada	R\$ 20.441,02																													
Teatro A	2	70.739,00	4	151.633,00	3	136.048,00	4	192.470,00	4	195.570,00	2	94.870,00	7	316.006,00	7	316.006,00	1	36.800,00	3	99.704,00	6	286.260,33	1	20.877,50	1	20.877,50	108,00%	\$1.818.722,93	49,22%	
Teatro B	0	0	1	42.000,00	1	36.200,00	1	8.000,00	3	92.880,00	1	40.000,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	22.000,00	2	48.800,00	2	48.800,00	10,23%	\$990.406,00	40,83%
Teatro C	0	0	1	52.000,00	1	52.000,00	1	42.200,00	5	112.060,00	0	0	2	50.000,00	1	52.000,00	6	159.611,00	0	0	0	1	66.346,00	2	31.972,00	36,04%	\$1.467.189,00	39,68%		
Teatro D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Teatro E	1	22.200,00	1	5.000,00	1	23.871,00	1	42.200,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	62.200,00	0	0	0	0	0	0	0	
Teatro F	3	39.360,00	0	0	1	10.326,00	1	10.326,00	2	22.064,00	4	66.021,00	4	51.005,00	6	85.466,00	3	70.980,00	1	8.105,00	1	8.105,00	7	178.962,20	4	121.035,00	34,10%	\$698.270,00	5,08%	
Teatro G	8	58.660,00	8	76.000,00	12	109.219,00	11	89.942,00	13	133.051,00	9	72.000,00	17	152.447,00	14	123.494,00	17	152.447,00	14	123.494,00	15	57.460,00	8	67.366,00	1	60.025,00	34,10%	\$1.072.195,00	29,19%	
Teatro H	6	60.000,00	7	88.000,00	8	80.000,00	10	109.787,00	12	128.310,00	10	129.446,00	12	128.744,00	14	136.799,00	16	132.669,00	14	136.799,00	16	132.669,00	9	73.000,00	4	149.510,00	44,61%	\$1.414.600,00	38,52%	
TOTAL	18	180.262,00	17	222.300,00	23	275.417,00	23	262.257,00	27	283.425,00	23	267.685,00	29	321.749,00	39	524.104,00	32	341.056,00	36	300.744,00	26	372.365,20	9	331.470,00	9	331.470,00	Variação de 2016 para 2017	\$3.672.596,20	-16,82%	
Total de eventos	302																													
Receita bruta média por data locada	R\$ 12.100,91																													
Total de eventos	302																													
Receita bruta média por data locada	R\$ 23.741,06																													

Fonte: elaborado pela autora.

Ao final de cada planilha tem-se o registro total dos eventos realizados no período de um ano, considerando a receita bruta obtida pela quantidade de dias utilizados. A análise desta quarta planilha apresenta uma visão mais ampla do trabalho desenvolvido ao longo do ano, possibilitando uma comparação entre os últimos três anos, mês a mês. Cada teatro possui um custo diário, valor designado pelo financeiro, a partir da soma de todos os custos com o teatro e com uma fração dos custos tidos pela sede principal da organização, escritório da Onix Produções. A divisão da fração considerada dos custos do escritório principal da organização foi realizada considerando a arrecadação total de cada casa, sendo avaliados os lucros com os eventos corporativos, culturais e com os patrocínios da casa. O valor diário é composto também pela média ocupacional das salas de espetáculos, conforme a porcentagem de ocupação do espaço, o valor diário do teatro pode ser maior ou menor. Quanto mais datas locadas durante o mês, maior a taxa ocupacional do teatro e, conseqüentemente, menor o custo diário do espaço, pois o custo passa a ser dividido por mais dias ocupados.

4.5 UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS PARA A OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO

Como já referenciado por Garvin (1993) e Choo (2006), umas das principais responsabilidades de um executivo é a tomada de decisão, pois é quando ele possui a capacidade de expor todo seu poder de análise e administrativo sob os trabalhadores da organização. Normalmente, os executivos acabam por passar a maior parte dos seus dias trabalhando sobre os dados que lhes são apresentados por meio de relatórios e planilhas, e passam estudando o ambiente em busca das melhores ações a serem desenvolvidas, buscando o melhor desempenho e desenvolvimento da organização.

Weick e Daft (1983) defendem também que a tomada de decisão, realizada pelos diretores, CEOs e executivos vai muito além do que o momento final da escolha a ser desenvolvida e colocada em prática, este é um processo que exige grande reflexão, compreensão, análise e pensamento estratégico. A quantidade de informações disponibilizadas, assim como sua organização e disposição devem ser estruturados estrategicamente, facilitando o processo decisório. Para Moresi (2000), a disponibilização excessiva de informações acaba por encobrir aqueles dados e

informações que forem mais pertinentes ao desenvolvimento e resolução do problema, dificultando a tomada de decisão podendo, inclusive, fazer com que a decisão tomada não seja benéfica ao que fora proposto pela organização. Ele ainda complementa que uma estratégia, para que o problema seja solucionado é ordenar a informação de forma hierárquica, para que as situações distintas possam ser diferenciadas. E tal ação comprovaria a importância do valor da informação.

Em algumas organizações é possível encontrar o setor responsável pelo controle, mais conhecido como controladoria, que segundo Almeida; Parisi e Pereira (1999), quando considerada como uma divisão do conhecimento, possui a responsabilidade de estabelecer o embasamento teórico e conceitual para o aperfeiçoamento, desenvolvimento e suporte dos sistemas informativos, a fim de abastecer de forma completa e objetiva com as informações necessárias os gestores, fazendo com que eles tenham todo o suporte necessário no momento de tomada de decisão. E atentando-se para a unidade administrativa, Mosimann e Fisch (1999) afirmam que a controladoria tem como principal objetivo fazer com que no processo decisório todas as informações recebidas sejam coerentes e confiáveis, a fim de auxiliar os gestores para a eficiência econômica e empresarial no momento em que eles estiverem desempenhando o seu papel de coordenação em suas áreas.

O processo de controladoria acaba por complementar a tomada de decisão, pois um trabalha em prol do outro. Em sua classificação administrativa, que será considerada para o presente trabalho, a controladoria possui características definidas conforme a gestão empresarial, tais como: missão; princípios e funções. Segundo Kanitz (1976) ela possui a responsabilidade de guiar e implantar os sistemas de: **1) Informação**, setores de contabilidade e financeiro da empresa; **2) Motivação**, referente ao comportamento das pessoas atingidas diretamente pelo setor e por suas ações desenvolvidas; **3) Coordenação**, referente ao serviço prestado pelo profissional que coordena o setor de controladoria, que deve auxiliar os diretores e gestores nas tomadas de decisões; **4) Avaliação**, interpretação dos dados coletados e avaliação dos resultados obtidos, os transformando em informação; **5) Planejamento** consiste na avaliação e determinação da viabilidade das estratégias, analisando se elas são passíveis de aceitação e coordenação e se possa vir a ser utilizada como embasamento para posterior avaliação de resultado;

6) Acompanhamento, referente ao gerenciamento próximo da evolução dos objetivos desenvolvidos.

A partir da compreensão do processo de controladoria, é possível identificar que uma de suas funções consiste no desenvolvimento de planilhas e materiais gerenciais que auxiliem os diretores e gestores no momento de tomada de decisão. As planilhas desenvolvidas pela autora do presente trabalho têm como um de seus objetivos auxiliar os gestores da Onix Produções na tomada de decisão, servindo principalmente, como um material de comprovação da eficiência e potencial das pautas corporativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo de uma compreensão mais profunda sobre o que são dados, informação e conhecimento, para então compreender quais os processos e estratégias da gestão do conhecimento e da informação, esse trabalho abordou o contexto sobre a tomada de decisão estratégica dentro de uma organização, a partir do estudo de caso da produtora e administradora de teatros, Onix Produções. Para auxiliar no desenvolvimento e compreensão desse processo de tomada de decisão foram desenvolvidas três planilhas a partir de informações coletadas pela autora que servem para gerenciar e acompanhar o processo e evolução das locações corporativas dentro da organização, além de garantir o registro e histórico das negociações realizadas, visando o constante aprimoramento do processo.

Através da estratégia metodológica escolhida para esse estudo, foi possível responder ao problema de pesquisa e objetivos desse trabalho. Tal estratégia baseou-se numa pesquisa bibliográfica em comunicação, informação, administração e tecnologia da informação, tendo como método o estudo de caso da Onix Produções, a partir do conhecimento empírico da autora e do levantamento de dados da empresa.

O primeiro objetivo específico deste trabalho de conclusão de curso foi estabelecido em **identificar e organizar as informações disponíveis na empresa Onix**, por meio da pesquisa e análise dos dados disponíveis pela empresa, a partir dos relatórios gerenciais disponibilizados pelo financeiro e pela organização das informações recebidas em e-mails. Este objetivo consiste em compreender quais informações disponíveis são relevantes para a elaboração de um relatório gerencial.

O segundo objetivo específico consiste em **elaborar planilhas de controle das informações**, que é complementar ao primeiro, pois a partir da identificação e organização das informações disponíveis se têm material suficiente para o desenvolvimento das três planilhas apresentadas: Controle Realize Seu Evento; Pipeline e Comparativo das Locações Corporativas. Durante o desenvolvimento e explicação da estrutura de cada planilha é concretizado o terceiro objetivo específico, **demonstrar as características e importância das planilhas de controle**. As planilhas foram desenvolvidas seguindo a lógica da negociação, iniciando pela qual se tem o registro do primeiro contato do cliente solicitando um orçamento, partindo para o *pipeline* que faz o registro das negociações mais

certeiras, que estão em processo de confirmação. Por último, se tem a planilha de comparativo entre os anos e de controle do valor arrecadado e do número de datas locadas por teatro.

O quarto e último objetivo específico é **descrever como a utilização de relatórios gerenciais pode aperfeiçoar o processo decisório no mercado de eventos**, que se refere à necessidade que desencadeou o desenvolvimento das planilhas, ou seja, é a utilização destas para a comprovação de que é lucrativo para a organização o investimento em uma equipe exclusiva para a venda de datas corporativas nos teatros administrados pela Onix. Tendo em vista que o mercado corporativo está em contínua ascensão e que é um mercado estável. As planilhas também auxiliam na gestão estratégica de ações que podem ser desenvolvidas para o aprimoramento e ampliação do setor.

E o objetivo geral: **demonstrar como os relatórios gerenciais podem qualificar o processo decisório nas empresas de eventos** se deu a partir da análise da quarta planilha desenvolvida, que apresenta o crescimento das locações entre os anos de 2015 e 2017. Que possibilita com que a gerência entenda e perceba a necessidade da ramificação do setor comercial em dois níveis, um que seja específico para a captação de patrocinadores para os teatros e para os eventos culturais e outro específico para o gerenciamento corporativo, por ser um setor que tem um grande potencial de crescimento, com o devido investimento.

A partir do desenvolvimento das planilhas foi possível identificar que, ainda que a Onix atue como passiva no mercado de locações corporativas, pois trabalha apenas com as solicitações recebidas através do e-mail, é possível obter um alto índice de aumento e desenvolvimento das locações corporativas, tendo em vista o desenvolvimento obtido entre o ano de 2015 e 2017, sendo que a única alteração realizada foi a designação de uma pessoa responsável por centralizar, auxiliar e gerenciar este processo. Sendo assim, com o desenvolvimento de ações que trabalhem para a ativação, a partir do aumento da divulgação dos espaços e configuração de um setor estruturado com o objetivo de captar mais clientes a lucratividade tende apenas a aumentar e a ociosidade das casas, com datas não preenchidas, tende a diminuir, podendo quase inexistir.

Dessa forma, o problema de pesquisa desse trabalho que questionava **como a gestão da informação pode agregar valor ao processo decisório na**

empresa Onix que atua no mercado de eventos, trouxe a conclusão de que a partir dos dados e informações coletados, juntamente com o conhecimento adquirido durante o período trabalhado na Onix Produções foi possível a organização e gestão de toda informação e conhecimento adquirido para o desenvolvimento das três planilhas apresentadas nos subcapítulos anteriores. Tais planilhas serão úteis para a tomada de decisão dos gestores e diretores da Onix, pois a partir das análises que podem ser realizadas eles possuem a capacidade de criar estratégias que promovam cada vez mais o desenvolvimento das locações corporativas. Além de serem instrumentos que possibilitam a previsão de metas de crescimento do setor em relação ao número de datas locadas e do valor médio arrecadado para os próximos anos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de, PARISI, Cláudio, pereira, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - GECON. São Paulo: Atlas, 1999, p.370.
- ANDRADE, Renato Brenol. **Manual de Eventos**, Caxias do Sul: EDUCS, 1999.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BASTOS, R.; OLIVEIRA, F. M.; OLIVEIRA, J. P. M. **Modelagem do processo de tomada de decisão para alocação de recursos**. Revista de Administração, v. 33, n. 3, 1998.
- BRUNSTEIN, I. **Economia de empresas**. Atlas, 2005.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- CESCA, Cleuza Gertrudes Gimenes. **Organização de eventos: manual para planejamento e execução**. São Paulo: Summus, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHOO, C. W. 1953. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora SENAC, 2006.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.64-69.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIAS, Vavá D'Arriaga. **Eventos: colaboração em aspectos da comunicação visual**. Porto Alegre: Intermediário, 1996.
- DOMBROWSKI, Cristiane A. **Gestão do Conhecimento em Parques Tecnológicos: em estudo de caso único**. 2006. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – PUCRS. 2006. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/5702/1/344098.pdf>>. Acesso em: 10 de outubro de 2017.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

EVENTPOOL Brasil. **Mercado de Eventos Corporativos vai Melhorar no Início de 2017, diz Estudo da AMCHAM**. Disponível em: <<http://www.eventpool.org.br/mercado-de-eventos-corporativos-vai-melhorar-no-inicio-de-2017-diz-estudo-da-amcham/>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2017.

GARVIN, D. A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Reginaldo dos Santos. **A Retórica da Pedra: os discursos do patrimônio cultural no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; IPHAN, 1996.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 7. Ed. São Paulo: Nacional, 1979.

HANDY, C. **A Era do Paradoxo: dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 3-32.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de caso**. São Paulo: Pioneira, 1976, p.7-8.

K.E. Weick & R.L. Daft, “**The Effectiveness of Interpretation Systems**”, em K.S. Cameron & D.A. Whetten (orgs.), **Organizational Effectiveness: a Comparison of Multiple Models** (Nova York: Academic Press, 1983).

LESCA, H.; ALMEIDA, F.C. **Administração estratégica da informação**. Revista de Administração, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66- 75, jul./set. 1994

MACHADO NETO, N. R. **Gestão de conhecimento como diferencial competitivo**. SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 4, 1998, Brasília. Anais. Brasília: Linker, 1998.

MARTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002.

McGee, J. Prusak, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINISTÉRIO DO TURISMO, ONG TOUR. **Jornadas Técnicas de Segmentação de Mercado**. 2006.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização**. Brasília, v.29, n.1, jan-abr, p. 14-24, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2>> Acesso em: 18 de dezembro de 2017.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p.88.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

OUMET, G. **As Armadilhas dos Paradigmas da Liderança**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 2, abr-jun, p.8-16, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000200002>> Acesso em: 08 de novembro de 2017.

PAIM, Ísis (org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003. Capítulo 1, p. 07-31.

PITASSI, C.; LEITÃO, S. P. **Tecnologia de Informação e Mudança: uma Abordagem Crítica**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 2, abr-jun, p.77-87, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000200007>>. Acesso em: 08 de novembro de 2017.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, KAI. **Gestão do Conhecimento: os elementos constitutivos de sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 14ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/967.pdf>. Acesso em: 11 de novembro de 2017.

SERIFA Comunicação Integrada. SITE. **Mercado de eventos movimentou bilhões em eventos corporativos e sociais**. Disponível em: <<http://www.serifacomunicacao.com.br/release/mercado-de-eventos-movimentou-bilhoes-em-eventos-corporativos-e-sociais/>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2017.

SETZER, Valdemar W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. In: SETZER, Valdemar W. Meios eletrônicos e educação: uma visão alternativa. São Paulo: Escrituras, 2001.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas Organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (orgs.) **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. São Paulo: Serienews, 2004.

SILVA Terezinha Elisabeth. **A Gestão da Informação nas Organizações**. Londrina, v. 12, n. 2, jul./dez. 2007.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

STAKE, Robert E. Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. United States of America: Sage, 1994. P. 236-247.

STRIEDER, Dulce Maria. **As relações entre cultura científica e a cultura local na fala dos professores: um estudo das representações sobre o ensino de ciências em um contexto teuto-brasileiro**. São Paulo, 2007.

TARAPANOFF, K., Org. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001. 343 p.

TAYLOR, R. S. **Information use environments**. In: DERVIN, B.; VOIGT, M. (Eds.). **Progress in communication science**. Norwich, NJ: Ablex, 1991.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**. João Pessoa, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/3/14>>. Acesso em: 25 de novembro de 2017.

VALENTIM, Marta L. P.; JORGE, Carlos F. B.; CERETTA, Maria Gladys. **Contribuição da Competência em Informação para os processos de Gestão da Informação e do Conhecimento**. Revista de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS v.20, n.2 - Jul./Dez. 2014. Disponível em: <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/_repositorio/2015/12/pdf_adc57cad6d_0000016143.pdf>. Acesso em: 20 de novembro de 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Manual de organização de eventos**. São Paulo: Atlas, 2008.