

---

## PROGRAMAS DE *ENTERPRISE INFORMATION MANAGEMENT* (EIM) COMO SUPORTE AO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

### PROGRAMS OF ENTERPRISE INFORMATION MANAGEMENT (EIM) HOW TO SUPPORT THE DECISION-MAKING PROCESS

---

**José Nivaldo Balbino\***

jnbalbino@gmail.com

**Edelvino Razzolini Filho\*\***

razzolini@ufpr.br

**Helena de Fátima Nunes Silva\*\*\***

helenanunes@ufpr.br

#### RESUMO

O presente artigo discorre, por meio de revisão bibliográfica, sobre os programas de *Enterprise Information Management*, demonstrando como estes programas gerenciam a informação, conferindo suporte ao processo decisório. Na primeira parte descreve-se o processo de tomada de decisão nas organizações e o papel da informação neste processo. Na segunda parte, contextualiza-se o conceito de *Enterprise Information Management*, pautado, principalmente, na literatura estrangeira, discutindo a função deste conceito na gestão das informações para o suporte das decisões organizacionais. Na terceira parte, apresentam-se os níveis de maturidade da gestão da informação, redigindo sobre a gestão da informação no processo decisório organizacional e apresentando definições sobre o *Enterprise Information Management*. Todos estes pontos de estudo têm por finalidade demonstrar a importância da gestão das informações empresariais para o processo de tomada de decisão no âmbito organizacional, com vistas a obter maior competitividade e alcançar os objetivos da empresa.

::71::

**Palavras-chave:** Processo decisório. Enterprise Information Management. Maturidade da gestão da informação.

#### ABSTRAT

This article focus, through literature review, the programs of Enterprise Information Management showing how information is managed by these programs giving support to the decision-making process. The first part describes the process of decision making in organizations and the role of

---

\* Mestrando do curso de Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação da Universidade Federal do Paraná. jnbalbino@gmail.com

\*\* Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor Adjunto e Pesquisador no Departamento de Ciência e Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná.

\*\*\* Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Educação pela Universidade Federal do Paraná. Professora do Programa de Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação da Universidade Federal do Paraná.

---

information in this process. The second part, contextualizes the concept of Enterprise Information Management, based mainly in foreign literature, discussing the role of this concept in information management to support organizational decisions. The third part presents the maturity levels of information management, writing about information management in organizational decision making and presenting definitions of Enterprise Information Management. All these points of the study are intended to demonstrate the importance of the management of enterprise information for the decision-making process in the organizational context, in order to achieve greater competitiveness and achieve company goals

**Keywords:** Decision-making process. Enterprise Information Management. Maturity of information management.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo analisar a literatura sobre o *Enterprise Information Management (EIM)* como suporte à tomada de decisão, que em linhas gerais, consiste num conceito de gestão da informação organizacional que se dá, primordialmente, por meio de sistemas de informações, pessoas e processos no contexto das decisões empresariais (Ladley, 2010).

Para abordar o tema proposto, o trabalho é organizado em três partes. Inicialmente, apresenta-se a importância das informações no processo decisório, tendo por base o âmbito organizacional. Na seqüência, aborda-se o *Enterprise Information Management* e seus possíveis conceitos enquanto conjunto de processos de gestão da informação. Por fim, analisa-se a maturidade no gerenciamento de informações, demonstrando os diversos níveis de avaliação que compõem a gestão da informação nas organizações.

::72:: O presente artigo se pauta em pesquisa exploratória, por meio da revisão bibliográfica (Gil, 2002), com a finalidade tanto de adotar uma aproximação didática do problema, quanto de apresentar uma visão geral sobre os elementos norteadores do tema objeto deste estudo.

A abordagem feita pelo prisma eleito tem como objetivo mapear o processo da gestão de informação para a tomada de decisão, objetivando gerar uma reflexão sobre a necessidade de utilização de um conceito gestor de informação com a finalidade de fornecer parâmetros ao tomador de decisão.

## 2. A IMPORTÂNCIA DAS INFORMAÇÕES NO PROCESSO DECISÓRIO

O processo de tomada de decisão integra a rotina organizacional, envolvendo tanto as questões simples e rápidas quanto aquelas complexas e demoradas. A tomada de decisão está na essência das atividades administrativas e operacionais, sendo vital para o funcionamento das organizações. Neste sentido, seguindo os ensinamentos de Chiavenato (2003) pode-se afirmar que todos os integrantes da organização, independente do nível hierárquico ou área de atividade, tomam decisões continuamente, relacionadas ou não com o trabalho.

Para a tomada de decisão, torna-se essencial a realização de atividades concernentes ao processamento e à análise das informações voltadas a verificar as alternativas disponíveis. Estas ações resultam de um processo complexo e visam mensurar os possíveis resultados, no intuito de se adotar a melhor alternativa para a tomada de decisão, de todos os objetivos da empresa. Então, mesmo sendo uma atividade complexa e dependente da coleta de informações, o processo decisório é fundamental para as organizações (Choo, 2006).

Laudon e Laudon (2007) definem “informação” como dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos, ou seja, a informação se constitui de dados relevantes e contextualizados, com valor agregado, podendo ser transmitidos entre os indivíduos.

No contexto organizacional, a informação e seus respectivos sistemas (Rezende e Abreu, 2008), apresentam-se como recursos estratégicos fundamentais para a gestão organizacional competitiva. No mesmo sentido, pode-se enfatizar (Teixeira Filho, 2000) que a informação exerce papel fundamental na formulação de qualquer estratégia competitiva.

Diante disso, resta evidenciado que o risco e a incerteza fazem parte do processo de tomada de decisão, cujo tomador de decisão deve avaliar as informações disponíveis de forma a reduzir os riscos e as dúvidas inerentes ao processo. Alinhada a este entendimento, Beal (2004) declara que a qualidade da decisão está diretamente relacionada com a qualidade das informações, com a capacidade de interpretação e a seleção das melhores alternativas.

Estas ações estão diretamente atreladas à padronização de processos que resultam no aumento da qualidade da tomada de decisão, porquanto visa melhorar a confiabilidade, a previsibilidade, além de eventualmente reduzir custos, aumentar a flexibilidade e a agilidade, permitindo a maturidade do processo (Debreceny e Gray, 2013).

Neste sentido, Stair (1998) identifica as características que tornam as informações valiosas para os tomadores de decisão. Parafraseando o autor uma informação de qualidade possui as seguintes características:

- **Precisão:** a informação não deve conter erros, devendo ser fidedigna e correta;
- **Completo:** a informação deve conter todos os elementos essenciais, ou seja, todos os aspectos importantes ou relevantes devem estar presentes;
- **Economicidade:** a informação deve ser produzida de forma econômica, com valor superior ao custo de sua produção;
- **Flexibilidade:** Deve-se possibilitar o uso da informação para diversas finalidades;
- **Confiabilidade:** Tanto a coleta quanto a transmissão da informação deve ser realizada de forma segura e confiável;
- **Relevância:** a informação deve ser importante para o tomador de decisão;
- **Simplicidade:** a informação deve ser direta, sem rebuscamento, bem como deve conter os detalhes e sofisticação suficientes para a tomada de decisão;
- **Temporalidade:** a informação deve ser prestada no momento adequado;
- **Verificável:** Deve-se possibilitar a veracidade e a fonte da informação.

::73::

Observados os elementos característicos das informações, elas estarão aptas a subsidiar o processo decisório. Mas, deve-se ressaltar que as organizações precisam coletar e processar um grande número de informações, cujo resultado dessa coleta deve ser ofertado em tempo hábil ao tomador de decisão, para que este (amparado nas informações recebidas) possa realizar a melhor escolha dentre as alternativas disponíveis (Chiavenato, 2003).

No entanto, a amplitude de dados e informações disponíveis no ambiente dos negócios torna o processo de tomada de decisão cada vez mais difícil, sendo essencial a seleção das informações para facilitar este processo. Assim, para que uma organização permaneça ativa e com capacidade decisória, torna-se necessário monitorar o ambiente interno e externo, responder as mudanças e compartilhar as informações (Laudon e Laudon, 2007).

Em síntese, a informação e seus sistemas apresentam-se como recursos estratégicos. O seu processamento torna-se função fundamental para a gestão organizacional competitiva (Rezende e Abreu, 2008), mas a grande dificuldade está em como gerar as informações para subsidiar as decisões. Neste aspecto, a Tecnologia da Informação (TI) se mostra como estratégia, capaz de gerar as informações necessárias para o suporte da decisão (Teixeira Filho, 2000).

Neste âmbito, insere-se o conceito de *Enterprise Information Management*, enquanto é capaz de satisfazer as necessidades do processo decisório no momento de gerenciar as informações. Seu intuito é elencar a interação de diversos sistemas de informação com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão, conforme será explanado na seção seguinte.

### 3. ENTERPRISE INFORMATION MANAGEMENT

A informação é infinitamente reutilizável, sendo o seu valor mensurado apenas pelo usuário (McGee e Prusak, 1994). A disciplina de *Enterprise Information Management* (EIM) aproxima o conceito de informação a um ativo, agregando valor significativo à empresa, por meio da exploração e análise de todos os tipos de dados, capaz de alavancar o sucesso do negócio (Ladley, 2009).

Em complemento ao conceito de tratar a informação como ativo, seguindo as orientações de Ladley (2010), pode-se apontar as seguintes considerações:

- O custo da gestão das informações deve ser monitorado e gerenciado em relação ao percentual projetado para o aumento das receitas ou da estipulação de alguma outra métrica.
- A cultura organizacional trata os dados e informações com a mesma condição que dos seus produtos e serviços.
- Embora não seja informado no balanço patrimonial, o valor de seus dados e do seu portfólio, os investimentos em informação e conteúdo são considerados em relação ao valor adicionado para a empresa contra os possíveis riscos.
- A compreensão, em termos mercadológicos, dos custos da reputação e da exposição financeira presentes em seu acervo, relatórios e equipamentos devem focar no tratamento correto de seus dados e informações.

Considerando-se a informação como um ativo, assim como as propriedades e os bens materiais, o grande diferencial se estabelece no seu potencial e no desafio em administrá-la.

No que tange à administração da informação, o EIM apresenta-se como responsável pelo gerenciamento de todo o conteúdo de informação da empresa, seja estruturado (tais como dados armazenados, arquivos, registros) ou não estruturados (incluindo memorandos, *e-mails*, sites, áudio, vídeos).

Nesse sentido, os programas de *Enterprise Information Management* administram as informações empresariais, agregam valor e oferecem suporte aos negócios. Estes programas são responsáveis por gerenciar planos, políticas, princípios, estruturas, tecnologias, organizações, pessoas e processos empresariais com o objetivo de maximizar os investimentos em sistemas de informação (Ladley, 2010).

Conforme Villar (2009), o valor comercial de um EIM está na coordenação, priorização e implementação de um amplo conjunto de conceitos de negócios e de sistemas de Tecnologia de Informação que planejam e gerenciam dados críticos de forma holística e eficiente através de toda a empresa.

O EIM é amplo por natureza, sendo uma coleção de múltiplos programas, iniciativas plurianuais, onde responsabilidade, processos e tecnologias ajudam na criação da mudança. Ladley (2010) orienta que o valor do *EIM* relaciona-se com a capacidade de gerar dados e informações a um custo menor.

Conquanto as informações sejam preciosas e devam ser geridas pelas empresas como ativos, existem desvantagens em sua má gestão, quais sejam: *i)* o alto custo dos portfólios de informações; *ii)* o grande risco de dados registrados em um grande número de arquivos; *iii)* a enorme quantidade de conhecimento guardada em documentos não aproveitados; *iv)* dados que são perdidos durante os processos, e; *vi)* planilhas críticas (Ladley, 2009).

Em analogia ao que afirma Ladley (2010), um programa EIM necessita da interação entre seus componentes fundamentais para que a gestão de dados, informações e conteúdos resultem no sucesso do empreendimento. Dessa forma, são fundamentais, num programa EIM, os seguintes componentes:

- **Modelo de Negócios:** O EIM requer uma compreensão do modelo de negócio, pois os riscos variam de acordo com a regulamentação interna ou, até mesmo, obstáculos culturais, exigindo uma implementação adequada ao negócio;
- **Tratamento e utilização da informação:** Um programa EIM deve tratar os dados e conteúdos de forma adequada e eficiente, evitando processamentos desnecessários;
- **Ciclo de vida da informação:** Todos os dados e conteúdo têm ciclos de vida, sendo utilizados, alterados, analisados, mas em algum momento precisam ser arquivados ou descartados. Dessa forma, o EIM equilibra o conflito existente ao descartar os dados em relação ao custo e ao risco de manter os dados por muito tempo;
- **Aplicações:** A forma de utilização dos dados reflete diretamente em seu valor. Assim, os dados estão gerenciados como ativos, a maneira de saber seu valor é entender como e onde estão sendo utilizados;
- **Tecnologia:** O programa EIM compõe-se de diversas tecnologias, tais como os sistemas de *Business Intelligence* (BI), de *Enterprise Performance Management* (EPM) e de governança de dados (Ohata e Kumar, 2012);
- **Organização:** Volta-se a implementar mudanças organizacionais relacionadas a gestão da informação, designando responsabilidades sobre a precisão e disponibilidade da informação;
- **Controle de normas e procedimentos:** O risco de normalização e regulamentação dos dados deve ser analisado de acordo com a visão do negócio;
- **“DNA” empresarial:** Um componente significativo do EIM está no monitoramento dos dados, com ferramentas capazes de registrar a origem, os acessos e quando a informação precisa ser descartada. Esse procedimento fornece a linhagem completa dos dados, assim como as regras e definições de cada classe de dados;
- **Cultura:** Cada organização tem uma cultura própria, o EIM coloca “em xeque” essa cultura, ao fornecer capacidade de mudança nas responsabilidades e na forma de agir da comunidade interna.
- **Governança:** Garantir a continuidade das mudanças implementadas mediante políticas e diretrizes definidas pelo programa EIM, gerenciando as possíveis resistências que surgirem.
- **Gestão de conteúdo:** Todo o conteúdo corporativo possui valor ou contém riscos. É nessa frente de trabalho que se assenta o EIM ao gerenciar todo conteúdo da organização, incluindo relatórios, memorandos, páginas na internet, banco de dados, planilhas.

::75::

Em complemento aos componentes apontados por Ladley (2010) e, seguindo os ensinamentos de Villar (2009), constata-se que um programa de EIM possui a seguinte estrutura:

- **Alinhamento estratégico:** A visão e as metas da empresa compõem um conjunto abrangente de dados estratégicos, representando as habilidades e direcionando os negócios. Os programas de *EIM* devem estar alinhados com os objetivos empresariais, qualquer mudança nas estratégias empresariais exige que o EIM seja reajustado.
- **Governança corporativa:** A administração dos dados requer definições, padrões, políticas e controle. A governança inclui diversas instâncias para a tomada de decisão com responsabilidades definidas, inclusive, aos envolvidos na alimentação dos dados.
- **Métricas/controles:** São metas registradas no programa de forma a avaliar o alcance dos objetivos.
- **Qualidade dos dados:** Programas que avaliam e melhoram a qualidade dos dados, tais como precisão, validade, atualidade, integridade e consistência.

- **Habilidades:** Contratação e formação dos profissionais que gerenciam as informações, atendendo as áreas administrativas e da Tecnologia da Informação. Esta iniciativa é fundamental para o gerenciamento da informação.
- **Serviços de dados:** Ferramentas comuns e outras metodologias que demonstram as melhores práticas aos usuários, facilitando a reutilização e reduzindo custos. Esses serviços incluem a pesquisa, criação e exclusão de processos, relatórios, formas de agrupamento de dados e fóruns internos para manter os envolvidos informados sobre o EIM.
- **Fonte confiável de dados:** São utilizadas fontes de alta qualidade e certificadas, das quais são exemplo os *Master Data* e *Data Warehouse*.

O conceito de *EIM* surge dos avanços tecnológicos, das integrações de diversos processos e sistemas, englobando os sistemas de *Business Intelligence* (BI), de *Enterprise Performance Management* (EPM) e de governança de dados, integrando diversas tecnologias como suporte às análises preditivas (Ohata e Kumar, 2012).

Nesse contexto, o *EIM* pode ser definido como o processo de gerenciamento de dados corporativos, por meio da interação de diversos sistemas de informações, onde os dados são tratados e avaliados, com vistas na melhoria da qualidade da informação gerada. Seu objetivo é subsidiar a tomada de decisão fornecendo relatórios e indicadores, precisos e atualizados, de acordo com as necessidades de cada nível hierárquico da organização.

A utilização do *EIM*, portanto, mostra-se benéfica por agregar valor à análise dos dados ao permitir analisar a conjuntura empresarial por diversas facetas, inclusive permitindo o alinhamento da tecnologia da informação com os objetivos empresariais. Consequentemente, o desafio reside na organização de dados não estruturados, cuja otimização deste ambiente permite uma melhor alocação dos esforços empresariais no desenvolvimento de seu ambiente, tornando-o propício ao alcance dos objetivos traçados (Enterprise Info Management Critical, But Not Priority, 2013).

::76::

O *EIM* apresenta diversos níveis de utilização, diretamente associado tanto ao desenvolvimento e à cultura empresarial quanto à maturidade da gestão das informações, assunto que será abordado na próxima seção.

#### 4. MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES

Apresentados os conceitos básicos do *EIM*, bem como o delineamento do seu campo de atuação, torna-se indispensável abordar a temática consistente na maturidade do gerenciamento de informações. Seu conteúdo está diretamente relacionado com a objetividade como são tratadas as informações no contexto organizacional.

A maturidade organizacional confere eficácia aos processos organizacionais, corroborando para o desenvolvimento de recursos informacionais atrelados enquanto facilitadores dos atos inerentes à integração dos sistemas e seus usuários. Por isso, a maturidade é essencial para melhorar a capacidade empresarial, permitindo-lhe ampliar seus horizontes, pautada em seu conhecimento prévio, conferindo valor diferenciado às novas informações, que serão mais bem utilizadas e aplicadas para a criação de novos conhecimentos (Kim et al, 2014).

Conforme assevera Kim et al (2014), a maturidade é, além da capacidade empresarial em projetar conhecimentos inerentes à satisfação de suas necessidades internas, uma função chave na busca pela qualidade para a utilização eficaz deste conhecimento em suas relações externas.

Neste contexto, existem diversas escalas para avaliar a maturidade no gerenciamento de informações e, na mesma proporção, estão disponíveis os consultores que oferecem este serviço (Ladley, 2010). Algumas escalas enfatizam a utilização e exploração dos dados, outras focam

nas pessoas, processos e cultura da organização. Diante disso, Ladley (2010) apresenta uma forma de avaliar o *EIM*, que assim pode ser sintetizado:

- **Inicial:** Apresenta processamento fragmentado, critérios e regras de negócios inexistentes, qualidade dos dados não integrada e, alto custo para a manipulação dos dados;
- **Repetitivo:** Existem processos para consolidação dos dados, cujos dados e conteúdos são classificados de acordo com o padrão interno. Nesta perspectiva, os processos de análises avançadas ainda apresentam custo elevado. Apresenta, ainda, o uso reativo da informação.
- **Definido:** Início da integração de sistemas e dos bancos de dados. Evolução do conceito de informação como ativo. Alinhamento estratégico com as atividades de Tecnologia da Informação. Formalização da qualidade dos dados. Gestão eficiente dos dados e redução de custos.
- **Dirigido:** Controle documentado de dados e conteúdos. Disponibilidade dos dados em tempo real. Gerenciamento de dados não estruturados. O gerenciamento de dados e informações integrados com a cultura da empresa e com a cadeia de valor.

A maturidade no gerenciamento das informações, diante do contexto apresentado, está diretamente relacionada ao desenvolvimento, à cultura empresarial e aos objetivos por ela procurados. O tratamento das informações estará direta e proporcionalmente alinhado aos ideais norteadores da empresa que gerirá de maneira mais direta e aplicada as informações sempre com foco nos seus interesses de desenvolvimento. Além disso, a gestão da informação propicia um posicionamento estratégico por parte do gestor empresarial em relação, inclusive, à alocação de recursos, permitindo “capturar e traduzir o valor do capital intelectual que se torna disponível pela acumulação da riqueza inerente aos processos, ao relacionamento, à força de trabalho, à competência em inovar e às capacidade de se manter numa trajetória equilibrada” (Rezende e Fontes Filho, 2013: 701)

Portanto, as respostas às expectativas e oportunidades do mercado exigem das empresas agilidade, decisões rápidas e freqüentes. Estas ações, seguindo o entendimento de Turban *et al.* (2009) podem resultar em processos decisórios com variados graus de complexidade dependendo da quantidade de dados e informações necessários à tomada de decisão, tornando-se imprescindível a utilização de suporte computadorizado nos casos mais intrincados.

::77::

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conceitos apresentados de *Enterprise Information Management (EIM)* demonstram a relevância que deve ser conferida na gestão da informação, desde sua origem até sua destinação final.

Nesse campo, pode-se afirmar que a finalidade do *EIM* é gerenciar a informação empresarial de forma integrada, tornando-a maleável e acessível na busca dos objetivos organizacionais.

A maturidade no gerenciamento da informação está diretamente relacionada com o nível de gestão e a importância conferida pela empresa no tratamento da informação para torná-la acessível e útil, considerando-a como um ativo empresarial.

Portanto, o contexto em que se insere o *EIM* denota o valor da informação para a tomada de decisão no âmbito organizacional, especialmente tratando-se da prioridade de alcançar os objetivos traçados e obter vantagem competitiva em relação aos demais agentes atuantes no mercado.

Ressalte-se, por fim, que o *EIM* é primordial para a tomada de decisão no contexto competitivo, pois contempla os elementos necessários para dar suporte ao decisor no que tange ao gerenciamento das informações, garantindo-lhe subsídio de qualidade e agilidade no processo decisório.

Acredita-se que estudos empíricos em diferentes ramos de negócio contribuem ao aprofundamento da temática evidenciando as possíveis aplicações.

## ÍNDICE DE FONTES

### SECUNDARIAS

#### Bibliografia

BEAL, A. (2004): *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (2003): *Introdução à teoria geral da administração: uma versão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHOO, C. W. (2006): *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e toma de decisões*. 2. ed. São Paulo: Editora Senac.

DEBRECENY, R.; GRAY, G (2013): "IT Governance and Process Maturity: A Multinational Field Study". *Journal of Information Systems*, v. 27, n. 1, p. 157-188. [Acesso em: 15 de maio de 2014]. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=88181971&lang=pt-br&site=ehost-live>>

"Enterprise Info Management Critical, But Not Priority" (2013). *Information Management Journal*, V. 47, n. 3, p. 7, Business Source Premier, EBSCO host, Acesso em: 15 de maio de 2014]. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=89184370&lang=pt-br&site=ehost-live>>

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

KIM, T, H. et al. (2014): "Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective". *Information & Management*, v. 51, n.4, p. 398-416. [Acesso em: 15 de maio de 2014]. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2014.03.001>>

::78::

LADLEY, J. (2009): "What does EIM look like?" *Information Management (1521-2912)*, v. 19, n. 1, p. 22-26. [Acesso em: 21 maio 2013]. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=36560564&lang=pt-br&site=ehost-live> <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=36560564&lang=pt-br&site=ehost-live%20> <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=36560564&lang=pt-br&site=ehost-live%20>

LADLEY, J. (2010): *Making Enterprise Information Management (EIM) Work for Business: A Guide to Understanding Information as an Asset*. Morgan Kaufmann.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. (2007): *Sistemas de informações gerenciais*. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. (1994): *Gerenciamento estratégico da informação: aumento da competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus.

OHATA, M.; KUMAR, A. (2012): "Big Data: A Boon to Business Intelligence". *Financial Executive*, v. 28, n. 7, p. 63-64, 2012. [Acesso em: 22 maio 2013]. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=79704489&lang=pt-br&site=ehost-live>>.

REZENDE, D. A.; ABREU, A, F. (2008): *Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações*. 3. ed. São Paulo: Atlas..

REZENDE, J. F. C.; FONTES FILHO, J. R (2013). "Indutores de alinhamento estratégico: comparações preliminares sobre valor entre empresas de capital privado e empresas estatais no Brasil" *Rev. Adm. Pública*, v.47, n.3, p. 695-720. [Acesso em: 15 de maio de 2014]. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122013000300008>>

STAIR, R. M. (1998): *Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial*. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC.



TEIXEIRA FILHO, J. (2000): *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC.

TURBAN, E. [et al]: (2009): *Business intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio*. Porto Alegre: Bookman.

VILLAR, M. (2009): How to measure Enterprise Information Management progress. *Information Management* (1521-2912), v. 19, n. 8, p. 22-25, 2009. [Acesso em: 21 maio 2013]. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=47734076&lang=pt-br&site=ehost-live>>

**Recibido el 12 de marzo de 2014**

**Aceptado el 14 de mayo de 2014**

::79::



# RESEÑAS

---



---

# INSTRUCCIONES PARA INVENTAR LA RUEDA. QUÉ TIENEN LOS PAÍSES QUE PROGRESAN Y CÓMO APLICARLO A URUGUAY

---

**Albertoni Gómez, Nicolás (2014): Montevideo: Editorial sudamericana.**

El investigador Nicolás Albertoni ha presentado su segundo libro, *Instrucciones para inventar la rueda. Qué tienen los países que progresan y cómo aplicarlo a Uruguay*. Este trabajo sale a luz en un momento clave para el Uruguay. Es un tiempo en el que el país está próximo a elegir un nuevo gobierno para el período 2015-2020 y eso renueva la esperanza y el compromiso de plantear algunas reflexiones sobre temas que puedan reflejarse en las tan mencionadas políticas de Estado.

Se trata de una investigación que no nace porque sí, sino que es un eslabón más de una cadena que Albertoni se ha propuesto ir construyendo. Este libro fue tomando forma luego de concluir su anterior trabajo en 2011: *Entre el barrio y el mundo. ¿Mercosur o modelo chileno? Dos alternativas para Uruguay* (Taurus, 2011). Allí el foco estuvo puesto en las claves que mostraba Chile para ser uno de los países en la región más próximos a alcanzar el desarrollo económico, especialmente en la política estratégica de apertura internacional que ese país ha adoptado hace ya bastante tiempo y cómo ese modelo podría transformarse en una opción para la inserción externa de Uruguay. Un modelo que Uruguay, por formar parte del Mercosur, no tiene libertad para adoptar de forma unilateral, lo cual está limitando sus posibilidades de crecimiento. Con este trabajo de fondo, y observando la realidad repetitiva en América Latina de querer promover políticas de Estado, Albertoni se propone elevar la mirada para conocer los principales ejes de la *rueda del desarrollo* y ver qué camino recorrieron otros países –con algunos características comunes a Uruguay– que les ha permitido obtener resultados positivos y sostenibles en el tiempo.

::83::

La estructura del libro es simétrica y clara. Luego de algunos apuntes acerca del porqué del uso de la imagen de la rueda, cómo nace y cuál es el significado que le quiere dar para este trabajo, el autor dedica un capítulo a conceptualizar el desarrollo. Es decir, qué elementos tener en cuenta para, entre otras cosas, observar la repetición, sistemática, de los mismos países en los primeros lugares de índices y rankings globales. Y aquí, una de sus primeras y más importantes conclusiones: “no hay recetas, no hay modelos perfectos. La rueda se podrá adaptar a diferentes terrenos, pero siempre será redonda”. Los principales ejes de la rueda no son discutidos. Hay algunas áreas que se convierten en pilares fundamentales, sin los cuales no hay posibilidad de desarrollo: la educación y la apertura al mundo son dos ejemplos que se mencionan en el libro.

Con este marco conceptual, Albertoni analiza profundamente las experiencias exitosas de desarrollo de tres países –Finlandia, Nueva Zelanda y Corea del Sur–, que son definidos como *países afines*, para mostrar el camino que fueron recorriendo para lograr el progreso. El autor contextualiza el estudio de estos países de muy buena manera y realiza una adecuada descripción de raíces culturales y de procesos históricos que dejaron huella. Queda en evidencia, entonces, que no hay secretos ni tampoco recetas. Solo es necesario querer y buscar los caminos para que la *rueda* pueda rodar.

Un elemento se repite en los tres capítulos que se dedican a los países analizados. El primer aspecto que destaca Albertoni, luego de introducir el contexto del país analizado, es su apertura al mundo. Se podría decir que la madre de todas las reformas, en estos países, no fue la reforma del Estado, sino la decisión de abrir sus economías al mundo. Esta decisión llevó a que la economía de esos países comenzará a dinamizarse y eso trajo aparejado la necesidad de reformas en otras áreas como Educación, Estado, Tecnología e Innovación, las cuales Albertoni analiza en los distintos países objeto de estudio. Es decir, esta vez no se queda en la estrategia de inserción internacional, como lo hizo en su primer libro con el caso de Chile, sino que da un paso más en busca de otros ejes que hacen a la rueda del desarrollo de estos países.

Con el análisis de estos países, el autor vuelve la mirada a Uruguay y se propone interrogar a distintas personalidades del quehacer nacional para conocer cuáles son los caminos que el país debería transitar para lograr el tan mencionado desarrollo. Así es que recoge el aporte de las más diversos persona-

lidades (Enrique V. Iglesias, Raúl Sendic, Julio María Sanguinetti, Luis Alberto Lacalle, Pablo Mieres, Enrique Baliño, Óscar Andrade, Gabriel Oddone, María Dolores Benavente). Pero lo más valioso del trabajo es que no se limita solamente a lo que cada uno de los entrevistados relata por separado, sino que logra identificar y colocar sobre la mesa diez puntos que deberían estar en la agenda nacional, es decir, los diez ejes de la rueda del Uruguay de este tiempo. De esta manera, el libro se convierte en una gran *mesa de debate*, donde el lector es el que podrá sacar sus propias conclusiones. Y no solo eso, sino que también está invitado, como ciudadano de este país, a generar los cambios para acercarse al desarrollo. “*De nada sirve saber que existe la rueda si nadie sabe cómo darle uso. Pero mayor aún es la barrera para progresar cuando, sabiendo que existe la rueda y para qué sirve, nos resistimos a usarla pensando que algún día podremos crear algo mejor (...) No hay duda de que la rueda se debe adaptar y modificar para cada terreno donde vaya a usarse, pero está claro que siempre será redonda. Con el desarrollo sucede lo mismo: hay máximas a las que, aunque nos cueste, jamás podemos darles la espalda*”, señala Nicolás Albertoni en su libro.

Es interesante destacar que el modelo de análisis que Albertoni desarrolla en su libro es perfectamente adaptable a la realidad de otros países: mirar experiencias internacionales, contrastarlas con la realidad nacional y finalmente concluir con un listado de ideas prioritarias que pongan de manifiesto los ejes de la rueda de ese país. Por eso, bien se podría decir que Albertoni está abriendo una puerta para hacer que este debate trascienda al ámbito regional.

Una recomendación para el autor es que, más allá de la amplitud y diversidad de actores que entrevista –mostrando la intención de pluralidad que busca tener el trabajo–, escuche aún más a la voz del sistema académico del país. Por ejemplo, buscar contestar las siguientes preguntas: ¿cuál es el sentir de las principales universidades del país acerca del camino que debe transitar hacia el desarrollo? ¿Qué tipo de profesiones y profesionales se deberían formar para el Uruguay del mañana? ¿Qué plan curricular debería existir hoy? Sin una educación de calidad, clara y consensuada, el camino hacia el desarrollo se puede estancar.

Lo anteriormente dicho puede interpretarse como una oportunidad para continuar futuras investigaciones. No obstante, se trata de un trabajo necesario para el país, que estimula la reflexión y proporciona una visión joven, renovadora, seria y responsable.

La pertinencia de esta investigación, que se convierte en una *gran mesa de debate*, es que invita a reflexionar –tal como insiste el autor– sobre el hecho de que no alcanza con mencionar las propuestas y que se sepan cuáles son los temas más trascendentes para el Uruguay, sino que es imprescindible iniciar el camino de los acuerdos, de los consensos y de las tan mencionadas políticas de Estado. Es necesario que el país cuente con agentes transformadores que puedan, en primera fila, comenzar a rodar la rueda o, como bien subraya Albertoni en el último punto de su libro, “transformar desde la acción”. Para ello es indispensable una actitud de apertura, de reconocer aciertos del otro y de mirar para adelante, sin complejos refundacionales.

Uruguay se encuentra a las puertas de una nueva elección nacional. Todo parece indicar que ningún partido político tendrá la mayoría parlamentaria por sí solo. Si este es el caso, al país se le abre una gran oportunidad para sentarse a la mesa y, mediante un diálogo sincero, como el que cada entrevistado tuvo con Albertoni, comenzar a delinear las distintas estrategias para cumplir con los diez ejes más importantes de la rueda. De esta manera, todos los uruguayos la iremos empujando, sin importar autor o partido o sector de la idea, sino el resultado. Uruguay tiene, entonces, un enorme desafío por delante. Quienes confiamos y creemos en el país, entendemos que es un desafío alcanzable. Es bueno ver que algunas personas ya van en este camino y es deseable que la sociedad entera también participe.

En conclusión, este trabajo es una buena guía para llevar a cabo la común frase *la mejor manera de hacer algo es dejar de hablar de ello y empezar a hacerlo*. En *Instrucciones para inventar la rueda. Qué tienen los países que progresan y cómo aplicarlo a Uruguay*, Nicolás Albertoni invita a reflexionar sobre un rumbo posible que, como él bien dice, no es un punto final sino más bien el principio de un camino que se debe construir entre todos. Solo resta agradecer al autor por esta notable contribución. En palabras de Enrique Iglesias, en el prólogo del libro, “gracias por provocar a pensar en el desarrollo del país y estimular el debate principalmente de las jóvenes generaciones”.

**Manuel Martínez Arteaga**

---

# NORMAS PARA LA ADMISIÓN DE ORIGINALES

---

## a) Trabajos originales de investigación y artículos:

- Los trabajos originales de investigación y los artículos –enviados con una declaración de originalidad- deben ser de carácter científico o profesional, con información actual y novedosa sobre conocimientos y herramientas concretas relacionada con la administración de empresas, los estudios de mercado, de recursos humanos y economía.
- Deben ser inéditos y podrán estar escritos en español, portugués o inglés.
- Los mismos pasarán por un cuidadoso proceso de arbitraje a través del sistema por pares académicos (especialistas), preferentemente bajo la modalidad doble ciego. Este proceso de dictamen es anónimo. Una vez recibido el artículo se envía a los pares para su evaluación; éstos tendrán que enviar su informe a los editores de la revista y a su vez éstos se lo harán llegar al autor. Una vez cumplido el artículo con las recomendaciones y solicitudes de los árbitros el mismo será aceptado para su publicación.
- Los artículos no podrán, de forma simultánea, postularse para su publicación en otras revistas u órganos editoriales.
- Se publicarán artículos que versen en las siguientes temáticas: administración, marketing, recursos humanos, comercio exterior, economía, turismo y afines.
- Serán escritos en MS Word versión 6.01 o superior.
- Tendrán una extensión mínima de 10 páginas y una máxima de 20 a espacio simple, en ARIAL 12, papel DIN A4, con el margen superior e inferior de 2,5 respectivamente y el derecho e izquierdo de 3.
- El título se escribirá en negrita con mayúsculas centrado en ARIAL 14.
- A continuación y alineado a la derecha se escribirá el nombre del autor/res del artículo junto con su correo electrónico y mediante una llamada se agregarán los datos del mismo/s a pie de página con una extensión máxima de 5 líneas en ARIAL 10 (cargo, institución, estudios principales, especialización y publicaciones más relevantes).
- Contendrán, inmediatamente después, un resumen en la lengua de origen y otro en inglés hasta de 10 líneas con tres palabras clave.
- Los subtítulos se escribirán en ARIAL 12 en negrita alineados a la izquierda y en mayúscula.
- No se subrayarán palabras dentro del texto.
- Con relación al caso de inserción de imágenes, fotos, gráficos, cuadros..., todos ellos deberán contener un título en la parte superior y la fuente en la parte inferior. Se hace constar que si se trata de material que no pertenece al autor, la responsabilidad por el licenciamiento de los derechos de reproducción estará a cargo del autor/res del artículo.
- Todos los trabajos serán tomados en cuenta por el Comité Editorial de la Revista y serán sometidos a la lectura por separado de expertos y éste se adjudica la potestad de publicar o no el artículo enviado.
- Con relación a las **citas**:
  - Si son menores a las 40 palabras se colocan dentro del texto entre comillas.
  - Si superan las 40 palabras se separarán del texto con comillas y la primera línea se separa 5 espacios del lado izquierdo.
  - Las citas se tienen que identificar siempre antes o después de efectuada la misma en el estilo Harvard, es decir en el mismo texto se coloca el apellido del autor, la fecha de publicación del libro y la página en la cual expresa esta opinión. **Ej.** (Díaz, 1998: 35).
  - No se aceptan las notas al pie de página para indicar la referencia a la bibliografía salvo para proporcionar aclaraciones.

::85::

- Con relación a las **fuentes**:

- Obligatoriamente se deberá colocar al final del artículo un listado de las fuentes utilizadas en la elaboración del mismo en el cual se podrán primero las fuentes primarias utilizadas (entrevistas en profundidad, grupo de discusión, observación participante, etc.) y a continuación las secundarias (bibliografía, hemerográficas, filmografía, etc.). El estilo utilizado será también el Harvard.

- Ejemplos de cómo citar la **bibliografía**:

**Libros impresos:** Apellido/s, Nombre/s del autor/es (si no hay autor se pone el título y luego la fecha). Año de publicación. Título del libro en cursiva. Número de edición (excepto la primera). Lugar de edición: Nombre del editor. De forma optativa se puede agregar: Número de páginas (si se trata de obras de más de un volumen, se debe indicar el número de éstos sin mencionar las páginas) y se puede agregar el número de ISBN. Si falta algún dato se pone así: fecha s/f; editorial s/e.

**Ej.** FROM, E. (2007): *El arte de amar*. Barcelona: Editorial Paidós, 197p.

Si hay más libros de un mismo autor se puede omitir el nombre del mismo con guiones bajos y a continuación comenzar la cita en la fecha.

**Capítulos de libros impresos:** Autor (es) del capítulo. Año de publicación. Título del capítulo entre comillas. En: autor del libro, nombre del libro. O En su: subrayado y seguido de dos puntos, cuando el autor del capítulo es el mismo autor del libro. Número de edición (excepto la primera).

**Ej.:** MARTÍ, J. (2001): "Etnicidad y nacionalismo en el siglo XXI". En: REBORDO, X. M. (coord.). *Etnicidad y nacionalismo. Simposio Internacional de Antropología*. Santiago de Compostela: Consello da Cultura Galega, pp. 159-172.

**Libros electrónicos:** Apellido/s, Nombre/s del autor/es (si no hay autor se pone el título y luego la fecha). Año de publicación. Título del libro. Tipo de medio entre corchetes. Número de edición (excepto la primera). Lugar de edición: Nombre del editor. Fecha de consulta [requerido para documentos en línea entre corchetes]. Disponible en: Dirección de la página Web.

**Ej.:** CONDE, J. L. (1998): *Ecografía en atención primaria* [en línea]. Madrid: Agencia de Evaluación de Tecnologías Sanitarias [fecha de consulta: 18 Octubre 2005]. Disponible en:

<http://www.uca.es/dept/psicologia/bvsss/csalud/memoria/pdf/tecnologia/ecografiaenap.pdf>

**Revistas impresas:** Título de la revista. Fecha entre paréntesis. Lugar de publicación. Volumen. Número (anotar entre paréntesis).

**Ej.:** *Estudios Migratorios* (2003): Santiago de Compostela: 1 (15).

**Artículos de revistas impresas:** Autor (es) del artículo. Fecha entre paréntesis. Título del artículo entre comillas. En: Título de la revista (subrayado o en cursiva). Volumen. Número. Paginación.

**Ej.:** FAZZIO, E. (1996): "Análisis y modelo descriptivo para la industria alimentaria. Gestión estratégica de exportación". En: *Prisma*, Nº 7, pp. 23-34.

**Artículos de revistas electrónicas:** Autor (es) del artículo, ya sea institución o persona. Fecha de realización. Título del artículo entre comillas. Título de la revista o serie electrónica en letra cursiva. Tipo de medio [entre corchetes]. Edición. Volumen. Número. Día, mes y año. Fecha de revisión. Fecha de consulta [requerida para documentos en línea, entre corchetes]. Ubicación dentro del documento original. Disponibilidad y acceso (requerida para documentos en línea).

**Ej.:** CUERDA, J. L. (1997): "Para abrir los ojos". *El País digital* [en línea]. 9 de mayo, nº 371. [fecha de consulta: 9 Octubre 2008]. Disponible en: <<http://www.elpais.es/p/199770509/cultura/tesis.htm.uno>>

::86::



**Para el resto de las fuentes consultar:**

American Psychological Association (2002): *Manual de estilo de publicaciones*. (2° ed.). México: El Manual Moderno

GONZÁLEZ BONORINO, A. y TORRES, S. (comp.) (2004): *Manual de citas bibliográficas*. (2°) ed. Buenos Aires: s/e.

**b) Reseñas:**

- Se tratará de reseñas inéditas relacionadas con publicaciones que versen sobre la temática de análisis de la revista ya sea en el número temático o en el general.
- Las mismas no pasarán por el proceso de arbitraje.
- Serán escritos en MS Word versión 6.01 o superior.
- Tendrán una extensión máxima de 6 páginas a espacio simple, en ARIAL 12, papel DIN A4, con el margen superior e inferior de 2,5 respectivamente y el derecho e izquierdo de 3.
- El título del libro reseñado se escribirá en negrita con mayúsculas en ARIAL 14 agregándose a continuación con un espacio el nombre del autor/res del libro reseñado, la ciudad de publicación, la editorial y el año: centrado.
- No se subrayarán palabras dentro del texto.
- Al final del texto y alineado a la derecha se escribirá el nombre del autor de la reseña.

**Derechos de autor:**

La revista se reserva los derechos de autor o difusión de los contenidos que se publiquen.

**Lugar de envío de los artículos y reseñas:**

- Los artículos y las reseñas deberán ser enviados a la siguiente dirección: Universidad de la Empresa. Facultad de Ciencias Empresariales. Unidad de Investigación. Soriano 959. se deberá enviar junto con la copia en papel otra en un CD., o a la siguiente URL: **ude.edu.uy/revistas/ricee** con copia al correo electrónico central de la revista: revistaude@gmail.com

::87::





# FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

## CARRERAS DE GRADO

- Contador Público
- Licenciatura en Marketing
- Licenciatura en Administración de Empresas
- Licenciatura en Recursos Humanos\*
- Licenciatura en Comercio Exterior
- Licenciatura en Economía y Finanzas\*

## CARRERAS DE POSTGRADO

- Postgrado en Negocios
- Postgrado en Tributación y Fiscalidad\*\*

## MAESTRÍAS

- Maestría en Dirección y Administración de Empresas (MBA)
- Maestría en Marketing y Dirección Comercial

\* En trámite de reconocimiento por el Ministerio de Educación y Cultura

\*\* La información sobre esta carrera se presentará ante el Ministerio de Educación y Cultura, a efectos del reconocimiento, en cumplimiento de la normativa vigente.

Financia:  Santander

Por informes e inscripciones:

Sede Central: Soriano 959 :: Tel.: 2900 2442\*

Sede Pocitos: 21 de Setiembre 2741 :: Tel.: 2711 6220\*

info@ude.edu.uy :: www.ude.edu.uy

**UDE**  
UNIVERSIDAD DE LA EMPRESA