



XIX ENCONTRO REGIONAL DE ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO (EREBD/PB)

GT1- Gestão, Organização e Representação da Informação

Comunicação oral

ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA JOHNSON & JOHNSON

Caynã de Sá Franco¹.
Thais Lopes Canazaro de Aguiar²

Resumo: Percebe-se, a cada dia, uma maior abrangência e intensificação da globalização e de seus reflexos na geopolítica mundial, nas relações socioeconômicas, nas organizações administrativas, inclusive, na vida pessoal. Foi realizado um levantamento bibliográfico sobre Gestão Estratégica, Administração Estratégica, Informação, Conhecimento, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Planejamento Estratégico, apresentando breves considerações sobre suas definições e conceitos. Depois, foi realizado um estudo de caso, a fim de analisar especificamente a Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento na multinacional Johnson & Johnson: aplicando Matriz SWOT, Fatores Críticos de Sucesso, as cinco forças de Porter e *Balanced Scorecard*. Entende-se, neste artigo, Informação como algo tangível que visa o conhecimento, ou algo tangível usado para transmitir e representar o conhecimento explícito. Quanto a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, a primeira pretende relacionar gestão estratégica e novas tecnologias da informação e comunicação, estabelecendo políticas de recuperação e disseminação seletiva da informação; a segunda dá importância fundamental aos fluxos de conhecimento, entre funcionários, capazes de mudanças positivas e geração de capital intelectual. Embora as definições e conceitos dos termos supracitados sejam estudados com brevidade no presente artigo, evidencia-se a importância de estudos futuros aprofundados nesta discussão. Urge refletir a atuação de bibliotecários como gestores da informação, assim como a Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento.

¹ Graduando em Biblioteconomia; Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) – caynafranco@yahoo.com.br

² Graduada em Biblioteconomia; Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) – thaiscanazaro@yahoo.com.br

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Inteligência Competitiva. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT: *Can see, each day, greater range and intensification of globalization and its effects on global geopolitics, the socio-economic relations, administrative organizations, even in personal life. A literature review was conducted on Strategic Management, Strategic Management, Information, Knowledge, Information Management, Knowledge Management, Competitive Intelligence and Strategic Planning, with brief remarks about their definitions and concepts. Then, a case study was conducted in order to analyze specifically the Strategic Management of Information and Knowledge in the multinational Johnson & Johnson: applying SWOT Matrix, Critical Success Factors, the five forces of Porter and Balanced Scorecard. Understood, in this article, information like something tangible that aim to knowledge, or something tangible used to transmit and represent explicit knowledge. Regarding the Information Management and Knowledge Management, the first intends to relate strategic management and new information and communication technologies, establishing selective recovery and dissemination of information politics; the second gives fundamental importance to flows of knowledge, between employees, capable of positive change and generating intellectual capital. Although the definitions and concepts of the aforementioned terms are studied briefly in this article, evidenced the importance of detailed future studies in this discussion. Urge reflect the role of librarians as information managers, as well as the Information and Knowledge Strategic Management.*

Keywords: *Strategic Management. Information Management. Knowledge Management. Competitive Intelligence. Strategic Planning.*

1 INTRODUÇÃO

A ideia de elaboração deste artigo, inicialmente, foi concebida durante a realização da disciplina Gestão Estratégica da Informação do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, ministrada pela Profa. MSc. Iris Abdallah.

Percebe-se, a cada dia, uma maior abrangência e intensificação da globalização e de seus reflexos na geopolítica mundial, nas relações socioeconômicas, nas organizações administrativas, inclusive, na vida pessoal. O presente artigo está inserido na área de Gestão Estratégica e Administração Estratégica, especificamente na atuação de bibliotecários e profissionais da informação: Inteligência Competitiva (IC) e Gestão do Conhecimento (GC).

Tem-se como objetivo realizar uma análise da Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento na empresa multinacional Johnson & Johnson. Os objetivos específicos são: estudar e trabalhar as definições de Informação, Conhecimento, Gestão da Informação (GI), GC, IC e Planejamento Estratégico (PE); e analisar a Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento, de maneira específica, na Johnson & Johnson:

Como metodologia, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre Gestão Estratégica, Administração Estratégica, Informação, Conhecimento, GC, GI, IC e PE: emitindo breves considerações sobre seus respectivos conceitos. Depois, foi realizado um

estudo de caso, a fim de analisar especificamente a multinacional Johnson & Johnson: aplicando Matriz SWOT, Fatores Críticos de Sucesso, as cinco forças de Porter e Balanced Scorecard.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A partir da intensificação do processo de globalização, vive-se em um mundo no qual as esferas política, socioeconômica e ideológica subjetiva sofrem com as incessantes transformações e comportamentos ultra competitivos.

Por isso, pensa-se cada vez mais em Gestão Estratégica da Informação e Administração Estratégica, com o objetivo de utilizar com máximo proveito a informação e o conhecimento, gerando vantagem competitiva, principalmente no meio empresarial.

De acordo com Barrancos e Duarte (2013) “Em uma organização, informação, conhecimento e inteligência estão presentes nos seus processos de gestão, que alimentam o processo de tomada de decisão e o planejamento estratégico”.

2.1 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Barroso e Gomes (1999) advertem que, na prática, a maioria dos autores utilizam as palavras *informação* e *conhecimento* para representar o mesmo conceito, como se fossem sinônimos. Entretanto, os autores pensam *informação* como *dado*, algo tangível, com possibilidade de se ler, tocar e medir. Sendo assim, informação pode vir a gerar conhecimento, mas não o é por si só, necessita da mente humana – que associa, relaciona e produz seu conhecimento.

Zhang (1998, apud BRAGA, 2000) trabalha o conceito de informação como uma mensagem que vai de um emissor a um receptor – um processo de comunicação. Para Braga (2000), “Podemos também dizer que Informação é um processo que visa o conhecimento, ou, mais simplesmente, Informação é tudo o que reduz a incerteza[...]”.

Então, pode-se pensar a informação como dados, existindo somente em nível explícito, algo tangível; já conhecimento como saber, em nível explícito – transmitido e representado por dados ou informações, conhecimento explícito –, e em nível tácito – oriundo de associações e inter-relações subjetivas e pessoais, conhecimento tácito. Ou seja, pensando conhecimento, divide-se em conhecimento explícito e tácito, pensando informação, usa-se para transmitir e representar o conhecimento explícito.

Levando essa discussão para o mundo empresarial, é importante ressaltar, a partir de Goldman (2011), para as organizações é fundamental a criação do conhecimento – possibilidade de diferenciação competitiva – que ocorre, em primeira instância, em nível tácito.

2.2 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Barroso e Gomes (1999) explicitam que “[...] muitas empresas, que julgam já estar praticando a gestão do conhecimento, estão apenas gerenciando informação”.

Braga (2000) entende que a GI

[...] deve assentar num Sistema de Informação desenvolvido à medida das necessidades da empresa, desempenhando um papel de apoio na articulação dos vários subsistemas que a constituem (entendida como um sistema global) e os sistemas envolventes, na medida em que efectua o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes, gerando informação útil e em tempo real à gestão e à tomada de decisão na empresa por forma a criar vantagens competitivas do mercado.

A GI pretende relacionar gestão estratégica e novas tecnologias da informação e comunicação, estabelecendo políticas de recuperação e disseminação seletiva da informação, possibilitando um acesso mais veloz à informação relevante – eficiência e eficácia – auxiliando a tomada de decisão na Gestão.

Ernst & Young LLP (1998, apud BARROSO; GOMES, 1999) afirmam que

gestão do conhecimento baseia-se na premissa de que o conhecimento é capacidade para criar laços mais estreitos com os clientes; capacidade para analisar informações corporativas e atribuir-lhes novos usos; capacidade para criar processos capazes que habilitem os funcionários em qualquer local a acessar e utilizar informações para conquistar novos mercados; e finalmente, capacidade para desenvolver e distribuir produtos e serviços para estes novos mercados de forma mais rápida e eficiente do que os concorrentes. Juntamente com os processos de gestão do conhecimento e suas ferramentas, é importante que haja transformações culturais e iniciativas gerenciais com o intuito de obter, cultivar, transferir e renovar o conhecimento que a empresa precisa para tomar decisões melhores e com maior rapidez. Sem esta base não haverá incentivo, em todos os níveis da empresa, para as pessoas compartilharem e capitalizarem seus ativos de conhecimento.

De acordo Barroso e Gomes (1999), as empresas nos dias atuais não mais criam valor apenas com seus bens materiais e capital financeiro, mas também, a partir de inteligências e competências pessoais.

A GC dá importância fundamental aos fluxos de conhecimento, entre funcionários, capazes de mudanças positivas e geração de capital intelectual. Além disso, procura incentivar a relação entre funcionários e entre funcionários e clientes, com o objetivo de compartilhar conhecimento tácito por meio do processo de socialização – troca de experiências, práticas, modelos mentais e técnicas – e conhecimento explícito por meio do processo de externalização – sistematização das opiniões, ideias e pensamentos em conceitos, modelos e documentos. (GOLDMAN, 2011)

Segundo Barrancos e Duarte (2013), a inteligência organizacional perpassa a GI, que atua principalmente no conhecimento explícito, e a GC, que atua principalmente no conhecimento tácito, enquanto a IC trabalha tanto com o conhecimento explícito quanto com o conhecimento tácito.

2.3 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para Barrancos e Duarte (2013), a IC “passa a ser entendida como um processo que visa estudar para entender os fatores que possam tornar as organizações mais competitivas procurando posicioná-las no mercado”. Valentim (2006, apud BARRANCOS; DUARTE, 2013) afirma que a complexidade da IC está no estabelecimento de relações e interconexões entre a GC e a GI.

A IC compreende a criação de sistemas de recuperação e disponibilização da informação, visando a tomada de decisão; e a criação de fluxos de conhecimento e competências pessoais entre funcionários e funcionários e clientes. A partir disso, o objetivo final da IC é possibilitar antever as mudanças e transformações geopolíticas e socioeconômicas que afetam a empresa, colocando-a em uma posição competitiva estratégica.

2.4 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Drucker (1984, apud TISSOT, 2009), apresenta que

[...] o planejamento estratégico trata-se de um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas.

Americano (2015) explicita dez passos para a implantação de um PE: Missão, Visão, Valores – agenda de mudanças estratégicas; Arquitetura Estratégica – temas estratégicos; Metas Agressivas – valor diferencial; Análise Estratégica – questões estratégicas; Formulação Estratégica – demonstrativos de direção estratégica; Mapeamento Estratégico – processos de tradução da estratégia; Indicadores e Metas – utilização do Balanced Scorecard; Iniciativas Estratégicas; Orçamento da Estratégia; Responsabilização – avaliação e correção.

3 BREVE HISTÓRICO DA JOHNSON & JOHNSON

Em 1886 foi criada, pelos irmãos Robert, James e Edward, a pequena empresa Johnson & Johnson, nas margens do rio Raritan, em Nova Jersey, Estados Unidos.

3.1 A JOHNSON & JOHNSON NO MUNDO

Segundo Dias (2006) essa pequena empresa tinha como intuito produzir uma compressa cirúrgica asséptica, pois nesta época o índice de morte pós-operatório era altíssimo, devido a falta de materiais limpos.

Em 1888 foi inserido no mercado o primeiro kit de primeiros-socorros com o objetivo de tratar pequenas lesões e contusões. (DIAS, 2006)

Em 1890 foi criado o talco, devido as reclamações dos consumidores em relação aos emplastros que causavam irritação na pele. A partir deste fato, em 1894 com a percepção que a procura pelos talcos eram grande, a Johnson lançou no mercado a marca Johnson's Baby, que passou a ser reconhecida e apropriada até para recém nascidos. (DIAS, 2006)

Em 1898 foi introduzido no mercado o fio dental, que inicialmente era feito de seda e posteriormente passou a ser produzido em nylon. (DIAS, 2006)

Em 1900 houve um furacão devastador no Texas que matou diversas pessoas e deixou milhares feridos. A partir dessa catástrofe a Johnson ciente da necessidade de produtos para socorrer a vítimas, enviou diversos produtos para que essas pessoas pudessem ser atendidas. (DIAS, 2006)

Em 1901 foi criado o Johnson's First Aid Manual, primeiro livro com métodos utilizados em primeiros socorros. (DIAS, 2006)

Em 1919 devido ao seu grande sucesso, a empresa se expandiu internacionalmente, abrindo uma filial no Canadá. Em 1921 foi criado o Ban-Aid diversificando mais a gama de seus produtos. (DIAS, 2006)

Em 1924 a empresa teve sua primeira filial na Grã-Bretanha. Em 1937 houve a criação da Ortho Products Division, responsável por métodos contraceptivos, logo depois adquiriu o McNeil Laboratories e Janssen Pharmaceutica ingressando na área farmacêutica. Em 1959 a Johnson fez a aquisição de diversas empresas e inovou nas áreas de saúde. (DIAS, 2006)

Nos anos de 2006 a Johnson adquiriu a Consumer Healthcare da Pfizer, que fabricava produtos para cuidados de saúde livres de prescrição médica. De uma forma geral, a Johnson & Johnson tornou-se uma empresa que promove a saúde e o bem estar. (DIAS, 2006)

3.2 A JOHNSON & JOHNSON NO BRASIL

A Johnson & Johnson no Brasil foi criada no ano de 1933, em Mooca, São Paulo. Logo que foi criada tinha como intuito atender os mercados brasileiros com produtos hospitalares e domésticos, porém, com o passar do tempo, foi realizado um estudo do mercado do país com o objetivo de atender as necessidades deste, apostando nas particularidades, investindo em infraestrutura e inovação. (DIAS, 2006)

Em 1934 foi apresentado ao mercado brasileiro o MODESS, o primeiro absorvente descartável. Já em 1984 criado o sundown, primeiro protetor solar no Brasil. (DIAS, 2006)

Com o sucesso da empresa as instalações aumentaram o que a transformou em uma empresa com 5 mil colaboradores, 4 escritórios regionais de vendas, 3 centros de distribuição, 910 mil metros de parque industrial – localizado em São Paulo –considerado o maior no mundo da empresa. (DIAS, 2006).

4 ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA JOHNSON & JOHNSON

A Johnson & Johnson (2015) explicita

A nossa cultura corporativa possui um pilar fundamental: o carinho. Por isso, nos baseamos em uma estrutura descentralizada para oferecer flexibilidade para nossos colaboradores focarem em sua performance. Estimulamos um ambiente onde as aspirações individuais podem ser combinadas com o trabalho em equipe para gerar oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A Johnson & Johnson (2015) tem como missão “Ser uma companhia de saúde, higiene e beleza que cresce acima do mercado através de superior satisfação do consumidor e dos clientes”.

A Johnson & Johnson (2015) tem como visão “promover o bem-estar de cada pessoa, fazendo parte de sua vida, pelo menos uma vez por dia, desde sua infância até a maturidade”.

A Johnson & Johnson (2015) tem como valores a responsabilidade com os médicos, enfermeiras, pacientes, mães, pais e todos o que utilizam os serviços e produtos da empresa; A empresa é responsável pelos seus empregados; Responsáveis pela comunidade em que vivem e trabalham, responsáveis pela comunidade mundial e responsáveis pelos acionistas.

4.2 MATRIZ SWOT

A Matriz Swot é realizada por meio de uma análise das forças (strengths), das fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats). Sobre o assunto, Feil e Heinrichs (2012) explicitam

O objetivo deste estudo é analisar as problemáticas concernentes ao resultado desfavorável (Prejuízo) atual, e verificar quais as possibilidades de reversão desta problemática em oportunidades de negócios, ou seja, reunindo informações e dados relevantes da vulnerabilidade das áreas da sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento como ponto de partida do estudo para determinar-se os fatores favoráveis e desfavoráveis desta análise SWOT.

4.2.1 Fraquezas

Por ser uma empresa descentralizada, não há tanto controle como em uma organização centralizada. Devido a descentralização, há uma dificuldade de cada área de atuação manter suas responsabilidades nos mercados em que competem.

4.2.2 Forças

A Johnson & Johnson possui uma rede de filiais com poder de vendas significativas e marketing forte, assim como especializações em diversas áreas de vendas. A empresa possui uma força de vendas global, que possibilita atrair investimentos de risco.

4.2.3 Ameaças

A Johnson & Johnson precisa estar atenta à perda de mercado em segmentos-chave e ao crescimento das concorrentes diretas, principalmente, na área farmacêutica, na qual possui uma grande ameaça: a concorrência que seus produtos sofrem com medicamentos genéricos.

4.2.4 Oportunidades

A Johnson & Johnson está em uma posição estratégica que possibilita investimentos em novas áreas no mercado farmacêutico e de saúde e higiene pessoal. Há um grande mercado de genéricos que surge, com grandes oportunidades no futuro de atuação.

4.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

De acordo com Vilanova e Silva (2009), as áreas de fatores críticos de sucesso são divididas em: posicionamento competitivo, inovação, produtividade, nível de recursos, lucratividade, desenvolvimento e desempenho de gerência, desempenho e atitude dos funcionários e responsabilidade social.

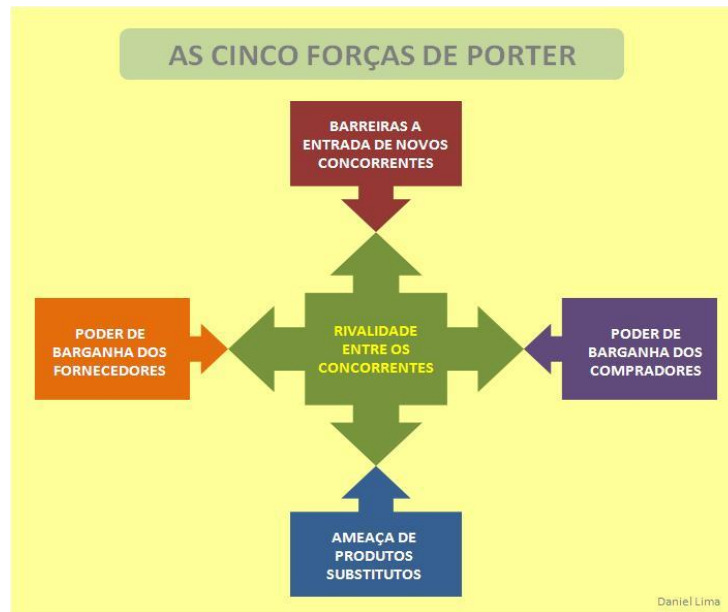
A partir desses supracitados, os fatores críticos de sucesso identificados na Johnson & Johnson foram:

- Posicionamento competitivo – segundo a revista Forbes (2015) a Johnson & Johnson ocupa o 34º lugar da Global 2000, que é a lista anual das maiores companhias do mundo. A empresa no ramo farmacêutico ocupa o 1º lugar no ranking das 15 maiores empresas farmacêuticas do mundo, tendo como concorrentes diretos nessa área a Pfizer, Novartis e a Merck.
- Inovação - concentra esforços e investimentos na pesquisa, fabricação de dispositivos médico-hospitalares, para cirurgias e diagnósticos. Apresenta grandes quantidades de produtos, agulhas e suturas específicas a equipamentos de alta tecnologia produzidas com o objetivo de minimizar a dor dos pacientes, permitir diagnósticos precoces e reduzir o impacto de cirurgias com procedimentos minimamente agressivos.
- Lucratividade - segundo Hondros (2015) a empresa Johnson & Johnson teve uma queda em seus lucros. Seu lucro líquido foi de 3,36 bilhões no terceiro trimestre, menor que o ganho do ano passado que foi de 4,75 bilhões no mesmo período (outubro de 2015).
- Responsabilidade social – a empresa tem como principal responsabilidade social a sustentabilidade, fabricando produtos com materiais recicláveis (plásticos e resinas verdes). A Johnson & Johnson também tem o compromisso de melhorar a vida das pessoas nas comunidades através de parcerias com organizações sociais que atuam na própria comunidade. Os três pilares estratégicos são: salvar e melhorar a vida de crianças e mulheres, prevenir doenças e capacitar profissionais de saúde.

4.4 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Com base em Lima (2011), o modelo de Michael Porter desenvolvido na década de 70, permite analisar o ambiente externo e o grau de atratividade de um setor da economia, por meio das suas cinco forças de competitividade, possibilitando um melhor desenvolvimento do planejamento estratégico.

Figura 1- As cinco Forças de Porter



Fonte: Lima (2011)

4.4.1 Rivalidade entre os concorrentes

A disputa entre os concorrentes envolve preço, propaganda, inovação em produtos e alcance dos serviços e produtos, procurando sempre aumentar seu marketing-share. (TULESKI, 2009)

Os principais concorrentes da J&J, segundo Guglieri et al. (2010), são:

Setor de higiene: Unilever (enxaguatório bucal Plax, escovas e fios dentais) Kimberly Clark (Linha infantil, Intimus Gel e Intimus Day). Setor Beleza: La Roche Posay (dermocosméticos), Vichy (dermocosméticos). Setor Saúde: Sanofi Aventis (Dorflex), Nycomed (Neosaldina), GSK (Niquitin). Salientamos que a Procter e Gamble (P&G), é uma das concorrentes que atuam em todos os setores do mercado [...].

4.4.2 Barreiras à entrada de concorrentes

“A ameaça de um novo concorrente depende da presença de barreiras à sua entrada e da reação das empresas já existentes.” (TULESKI, 2009)

Com relação a novos concorrentes, a J&J é consolidada uma marca forte no mercado – qualidade, inovação, rapidez na distribuição do produto – criando uma sólida barreira, forçando novos concorrentes a grandes investimentos de capital. (GUGLIERI et al., 2010)

4.4.3 Poder de barganha dos compradores

Os compradores influenciam o mercado ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços e, portanto, possuem a capacidade de acirrar a concorrência em um determinado mercado. O poder de cada grupo de compradores depende das características, do volume e da importância de suas compras em relação ao mercado total. (TULESKI, 2009).

Apenas os compradores de grande porte são capazes de ameaçar a J&J: Carrefour, Nissei, Santa Cruz, Diprosul, JC Calegaro, etc. (GUGLIERI et al., 2010).

4.4.4 Poder de barganha dos fornecedores

“Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados.” (TULESKI, 2009)

Não há matéria-prima, rara ou fornecida por poucos fornecedores, utilizada pela J&J, por isso, não há fornecedores que representam grande ameaça. (GUGLIERI et al., 2010).

4.4.5 Ameaça de produtos ou bens substitutos

Todas as empresas que têm o potencial de introduzir produtos substitutos podem ser consideradas como ameaças. Produtos substitutos [...] limitam o potencial de retorno de um mercado porque estabelecem um teto nos preços do mercado. Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação custo/benefício quando comparado aos atuais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior. (TULESKI, 2009).

A J&J sofre com apenas uma ameaça com relação a produtos substitutos: a concorrência que seus produtos sofrem com medicamentos genéricos. Pois estes, algumas vezes, apresentam relação custo/benefício superior.

4.5 BALANCED SCORECARD

Em 1992 Kaplan e Norton divulgam pela primeira vez o conceito na Harvard Business Review: “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”. Os objetivos do Balanced Scorecard (BSC) são:

Traduzir a estratégia em termos operacionais; Garantir que os componentes da estratégia (Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas) estejam alinhados e vinculados; Comunicar a estratégia a toda a organização; Formar a base de um processo de gestão estratégica eficaz e integrado. (AMERICANO, 2015).

No BSC a visão e estratégia estão atreladas à dimensão financeira, dimensão de mercado e social, dimensão de processos e dimensão de aprendizado e crescimento. Segundo Americano (2015)

Os princípios de uma Organização orientada para a estratégia são: Traduzir a estratégia em termos operacionais; Alinhar a organização à estratégia; Transformar a estratégia em tarefa de todos; Converter a estratégia em processo contínuo; Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Figura 2 - Johnson & Johnson Balanced Scorecard



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 PROGRAMAS SOCIAIS X ATAQUES À REPRESENTAÇÃO SINDICAL

A Johnson & Johnson (2015) investe e promove, orgulhosamente, programas sociais, como:

- Carinho Inspira Carinho – uma iniciativa global da Johnson & Johnson, acreditando que atos de carinho, grandes ou pequenos, possam mudar o mundo.

- Tour do Carinho – doação de sangue, programa com mais de 20 mil doações.

- Programa de Apoio à Humanização em Hospitais – programa alinhado a Política Nacional de Humanização (PNH), desenvolvida pelo Ministério da Saúde no início dos anos 2000 para promover tratamento mais humanizado aos usuários do SUS. Tem como objetivo

capacitar profissionais de saúde, visando humanizar o atendimento ao paciente em hospitais de cidades-sedes brasileiras da Copa do Mundo de 2014.

-Campeões do Carinho – é um concurso com objetivo de encontrar e reconhecer histórias protagonizadas por pessoas comuns, que dedicaram seu tempo e esforço para mudar positivamente outras vidas.

Apesar da Johnson & Johnson demonstrar sua preocupação com o meio social no qual está inserida – demonstrando ser uma de suas forças, com relação a sua imagem – deve-se ressaltar, também, às ações da empresa que geram malefícios a sociedade – demonstrando ser uma de suas fraquezas, com relação a sua imagem.

Como exemplo, entre 2007 e 2012, a Johnson & Johnson pôs em prática uma política de ataque e perseguição à livre-organização dos trabalhadores, ao direito de greve e à representação sindical. A multinacional utilizou:

[...] de todo o aparato de repressão da PM para agredir trabalhadores, desmontar assembleias e atropelar o piquete de greve, direito também garantido na Constituição. Nesse conluio entre empresa e tropa de choque, os trabalhadores foram agredidos com gás de efeito moral e balas de borracha. Em 2008 Wellington Cabral foi demitido e meses depois reintegrado pela justiça. Hoje o RH comunicou verbalmente que sua carta de demissão está pronta e ameaçou com uma nova lista de demitidos. (SINDICATO DOS QUÍMICOS, 2012).

6 CONCLUSÃO

Entende-se, neste artigo, Informação como algo tangível que visa o conhecimento, ou algo tangível usado para transmitir e representar o conhecimento explícito. Quanto a GI e GC, a primeira pretende relacionar gestão estratégica e novas tecnologias da informação e comunicação, estabelecendo políticas de recuperação e disseminação seletiva da informação – atuando, principalmente no nível explícito; a segunda dá importância fundamental aos fluxos de conhecimento, entre funcionários, capazes de mudanças positivas e geração de capital intelectual – atuando, principalmente, no nível tácito.

Percebe-se que a Johnson & Johnson é uma empresa presente na vida de parcela significativa da população mundial. A Johnson & Johnson consegue expandir cada vez mais seu mercado, fazendo com que seus produtos estejam presentes tanto na higiene pessoal quanto na área da saúde, tendo grande aceitação pela sociedade e fornecendo confiabilidade em seus produtos. Precisa estar atenta com alguns concorrentes na área farmacêutica, devido a concorrência que seus produtos enfrentam com relação aos genéricos.

É importante ressaltar a brevidade com que as discussões acerca das definições e conceitos sobre Informação, Conhecimento, GI, GC, IC e PE foram elaboradas neste artigo, em contrapartida com a importância de pesquisas e estudos correlatos. Também, fica a possibilidade de aprofundamento nesse debate em estudos futuros.

Urge refletir a necessidade e falta de pesquisas sobre a atuação de bibliotecários (profissionais da informação) como gestores da informação. Além disso, pode-se estudar como os bibliotecários pensam, entendem e utilizam (práticas profissionais) a Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento.

REFERÊNCIAS

AMERICANO; J. A. Avaliação do Desempenho Empresarial e Implementação: Acompanhamento do Plano Estratégico. **Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento**, Rio de Janeiro, 2015.

DIAS, K. Johnson & Johnson. **Mundo das Marcas**, 2006. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/06/johnson-johnson-cuidando-da-gente.html>> Acesso em: 10 nov. 2015.

ERNST & YOUNG LLP CONSULTING. **Blueprint for success: how to put knowledge to work in your organization**. USA, 1998.

FEIL, A. A.; HEINRICHS, A. Aplicação da análise da matriz swot em 5 agências de atendimento de uma cooperativa de crédito situada no vale do taquari: RS. **Revista Eletrônica de Administração Online**, v. 11, n.1, ed. 20, 2012. Disponível em: <periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/download/498/472>. Acesso em: 10 nov. 2015.

GUGLIERI, A. D et al. **Análise do ambiente de negócios Johnson & Johnson**. Escola Superior de Propaganda e Marketing: Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/resources/files/modules/academics/academics_394420110327001353e885.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2015.

GUTIÉRREZ, M. Pérez-Montoro. O conhecimento e sua gestão em organizações. In.: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p. 117-138.

HONDROS, C. Lucro da Johnson & Johnson cai a US\$ 3,36 bilhões no 3º tri. **Revista Exame**, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/lucro-da-johnson-johnson-cai-a-us-3-36-bilhoes-no-3o-trimestre>> Acesso em: 10 nov. 2015.

JOHNSON & JOHNSON: do Brasil Indústria e Comércio de Produtos para Saúde Ltda. **Site**, 2015. Disponível em: <<https://www.jnjbrasil.com.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

LIMA, D. As cinco forças de Porter. **Administradores**, 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

REDAÇÃO FORBES. XV maiores empresas farmacêuticas do mundo. **Forbes Brasil**, 2015. Disponível em: < <http://www.forbes.com.br/listas/2015/07/15-maiores-empresas-farmacêuticas-do-mundo/#foto3>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

SINDICATO DOS QUÍMICOS. Johnson ataca livre-organização dos trabalhadores. **Caros Amigos**, 2012. Disponível em: <<http://www.carosamigos.com.br/index.php/colunistas/100-outras-noticias/movimentos-sociais/3270-johnson-ataca-livre-organizacao-dos-trabalhadores>>. Acesso em: 10 nov. 2015

TULESKI, Y. M. V Forças de Porter: concorrentes, entrantes, substitutos, compradores e fornecedores. **CEDET**, 2009. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/index.php/?Tutoriais/Marketing/5-forcas-de-porter.html>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

VILANOVA e SILVA, A. C. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso nas Organizações: uma experiência concreta e inovadora. **Administradores**, 2009.

ZHANG, Y. Definitions and Sciences of information. **Information Processing & Management**, v.24, n.4, 1988.