

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RITA VIRGÍNIA GONÇALVES LESSA

GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA
PARA EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE COMÉRCIO DE
CEREAIS

CURITIBA
2015

RITA VIRGÍNIA GONÇALVES LESSA

GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA
PARA EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE COMÉRCIO DE
CEREAIS

Projeto apresentado à disciplina SIN119
–Pesquisa em Informação, do curso de
Gestão da Informação do Departamento
de Ciência e Gestão da Informação da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini
Filho

CURITIBA
2015

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a oportunidade de cumprir mais uma etapa de minha vida.

Aos familiares, pelo apoio nos momentos de dificuldade, e que me deram forças e incentivo para seguir em frente, para alcançar meus objetivos e superar as dificuldades.

Ao professor Dr. Edelvino Razzolini Filho, por acreditar em meu potencial, pelo comprometimento, carinho, confiança, dedicação e por transmitir seus conhecimentos.

Aos demais professores do Departamento de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná, por transmitir seus conhecimentos e que, de certa forma, contribuíram para a realização deste estudo.

Aos meus amigos, que compartilharam conosco momentos de expectativa, ansiedade e alegrias.

Aos colegas de graduação do curso de Gestão da Informação, pelo convívio, compreensão e estudos, sempre estando presentes e passando pelas mesmas experiências ao meu lado.

Aos senhores José Aparecido Gonçalves, Antonio Carlos Gonçalves e Luzia de Fátima Gonçalves, proprietários da empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda, por me concederem a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos teoricamente durante o curso de Gestão da Informação em sua empresa e por disponibilizarem todas as informações e ferramentas necessárias para a realização deste trabalho.

*“Se você quer ser bem sucedido, precisa ter
dedicação total, buscar seu último limite
e dar o melhor de si”.*

Ayrton Senna

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal identificar as principais informações relevantes que contribuem no processo de tomada de decisão de uma empresa do ramo cerealista na cidade de Curitiba. O gerenciamento eficaz da utilização da informação estratégica pode contribuir de forma significativa para a tomada de decisão. Primeiramente foram levantadas informações, através de uma revisão bibliográfica, sobre os conceitos inerentes ao estudo, os quais abordam a informação, a gestão da informação e o uso da informação como estratégia. Após esta etapa foi apresentado o diagnóstico do ambiente interno, englobando as áreas administrativas da organização em estudo visando levantar o atual processo da gestão da informação adotada pela empresa, apresentando sua importância, gestão e demais assuntos relevantes. Após a coleta de informações, a qual foi realizada através de um questionário aplicado aos gestores e principais colaboradores administrativos da organização, foram sugeridas melhorias para a gestão estratégica da informação, propondo um modelo de gestão para a organização em estudo, como o intuito de gerar e aumentar a vantagem competitiva, onde estas atenderiam o objetivo proposto deste estudo.

PALAVRAS CHAVE: Tomada de decisão; Gestão da Informação; Informação e Estratégia; Vantagem competitiva.

SUMMARY

This study aimed to identify the main relevant information which contributes in the process to take decisions on a company of cereal sector in the city of Curitiba. Effective management of the use of strategic information can contribute significantly to the decision making. First information was raised through a literature review on the concepts inherent in the study, which addressed information, information management and the use of it as a strategy. After this first step, it was presented diagnosis of the internal environment, encompassing the organization's administrative areas under consideration for lifting the current process of information management adopted by the company, presenting its importance, management and other relevant issues. After collecting information, which was conducted through a questionnaire administered to managers and key administrative staff of the organization, improvements were suggested for strategic information management, proposing a management model for the organization studied, in order to generate and increase competitive advantage, as it would meet the proposed objective of this study.

PALAVRAS CHAVE: Decision making; Information Management; Information and Strategy; Strategic Advantage.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grau de Frequência com que Toma Decisões.	54
Gráfico 2 - Itens Que Compõem O Processo De Tomada De Decisão.	55
Gráfico 3 - Locais Onde Se Obtém Informações Para O Processo De Tomada De Decisão.	57
Gráfico 4 - Informação Relevante Para o Processo de Tomada de Decisão.	60

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Taxonomia de Classificação de Fontes de Informação para Negócio.	19
Figura 2 - Evolução do controle da informação.	38
Figura 3 - Mapa de pesquisa.....	48
Figura 4 - Produtos comercializados pela empresa.	52
Figura 5: Modelo de Fluxo de Informação No Processo de Tomada de Decisão Estratégica.	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Contexto histórico da evolução da informação.....	19
Quadro 2 - Dimensões da qualidade das informações.....	22
Quadro 3- Conceitos adotados no trabalho.....	48
Quadro 4 - Opções de Resposta Apresentadas aos Entrevistados.	64

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1.PROBLEMÁTICA	7
1.2.OBJETIVOS7	
1.2.1. Objetivo Geral.....	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	8
1.3.JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	8
1.4.ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	9
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1.INFORMAÇÃO	11
2.2.INFORMAÇÃO RELEVANTE.....	15
2.3.INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS	18
2.4.GESTÃO DA INFORMAÇÃO	21
2.5.ESTRATÉGIA.....	24
2.6.GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO	28
2.7.MODELAGEM DA INFORMAÇÃO	30
2.8.TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	33
2.9.VANTAGEM COMPETITIVA	35
2.10.ESTILOS DE GESTÃO	37
2.11.TOMADA DE DECISÃO	40
2.12.CONCEITOS ADOTADOS NESTE TRABALHO	42
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1.CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
3.2.O MÉTODO DE PESQUISA ESCOLHIDO.....	46
3.3.AMBIENTE DE PESQUISA.....	48
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	53

4.1.COLETA DE DADOS E RESULTADOS.....	53
4.2.ANÁLISE DOS CONCEITOS E ESTILOS GERENCIAIS DA INFORMAÇÃO UTILIZADOS NA EMPRESA.....	60
4.3.PRÁTICAS DE TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÃO NA EMPRESA.....	61
4.4.INFORMAÇÕES UTILIZADAS PARA A TOMADA DE DECISÃO DA EMPRESA	62
4.5.PROPOSTA MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICES	75
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO	76
APÊNDICE B: ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA	80

1. INTRODUÇÃO

A partir de uma análise geral do atual cenário do mercado, ressalta-se o fato de que o ambiente está cada dia mais competitivo, o que desperta nas empresas a real necessidade de compreender e adaptar-se ao que sua área de atuação determina. Partindo dessa necessidade, surge um desafio ainda maior: o excesso de dados disponíveis para as organizações.

McGee & Prusak (1994, p.25) sustentam que a informação “(...) não se limita a dados coletados; na verdade, informações são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos”. Partindo desse conceito, o excesso de informações e dados disponíveis sobrecarregam as empresas. Em grande parte, o maior problema das organizações atualmente não é a falta de informações, mas sim a abundância delas que torna ainda mais difícil geri-lá de maneira produtiva. Existem evidências oriundas de estudos da psicologia de que o ser humano tem uma capacidade limitada de processar informações (MILLER, 1956; NEWELL E SIMON, 1972). Quando a quantidade de informações excede esse limite, a informação cria confusão e o nível de compreensão cai significativamente (LIPOWSKI, 1975). Já foi provada que a qualidade do processo decisório decai uma vez que a quantidade de informações disponíveis excede o ponto máximo (O'REILLY, 1980; DRIVER E MOCK, 1975; JACOBY, 1974).

Tal fato causa desgastes múltiplos na organização como duplicação de esforços, falta de visão compartilhada, informações conflitantes, dificuldade em reunir e consolidar informações para suportar a tomada de decisão. Davenport (2001, p.19) acredita que:

Informações mais valiosas são conseqüentemente mais difíceis de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu às informações um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria considerou suas implicações mais amplas.

Portanto é preciso que, para além de ter acesso às informações que são necessárias para o gerenciamento de determinada empresa, seja atribuído um contexto, um significado e uso à mesma. Só assim essa informação será tida como verdadeiramente valiosa.

1.1. PROBLEMÁTICA

Pois bem, como transformar a grande quantidade de informações disponíveis em uma informação valiosa para a organização, no sentido de lançar luzes nos entraves que dificultam o crescimento econômico e organizacional da empresa? É preciso compreender que o excesso de informações, por si só, não transforma a realidade. A seleção das informações é fundamental para a criação de estratégias que diminuam os riscos de tomada de decisão nos mais diversos setores, criando estruturas sólidas, o que facilita o processo de comunicação externa e interna da organização, implicando na redução de custos e melhoria dos processos organizacionais em seu conjunto.

Partindo desses conceitos prévios e situações que comprometem o desempenho de uma organização empresarial, nesse trabalho pretende-se apontar em que medida as informações estratégicas influem na tomada de decisão, buscando responder: **quais as informações relevantes para a tomada de decisão considerando a especificidade da empresa?**

1.2. OBJETIVOS

Neste tópico serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar a gestão da informação da empresa com ênfase nos assuntos inerentes da pesquisa, buscando obter um controle mais eficiente das informações e identificar quais são as informações consideradas relevantes para o processo de tomada de decisão de uma empresa do ramo cerealista da cidade de Curitiba.

1.2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- 1- Analisar conceitos e estilos gerenciais utilizados na empresa JMJ Comércio de Cereais;
- 2- Desvendar quais as melhores práticas de tomada de decisão na gestão estratégica das informações;
- 3- Apresentar as informações mais utilizadas pela empresa pesquisada para tomada de decisão;
- 4- Verificar se há uma política estruturada de uso das informações contidas nos sistemas de controle interno da empresa;
- 5- Propor um modelo de gestão estratégica das informações para a empresa objeto de estudo deste trabalho.

1.3. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

É importante ressaltar que a informação quando apropriada proporciona a competitividade, uma vez que as empresas adquirem, por meio dela, aptidão para entender seus mercados, criar ofertas e tomar melhores decisões (KOTLER, 2006). É visível que o acesso às informações está cada vez mais fácil, o que dificulta a seleção dessas informações apropriadas, visto que conseqüentemente aumenta a incerteza no processo decisório.

Logo, o presente trabalho analisa quais fatores qualificam a informação como primordial na tomada de decisão e o que a torna uma fonte de vantagem competitiva, questões que devem ser analisadas cautelosamente para uma contribuição significativa na área. É importante ressaltar que quando a informação é bem gerenciada ela se torna um fundamental recurso e pode gerar melhorias, como o aumento de lucros, os custos de operação minimizados, o processo de decisão gerencial aperfeiçoado e a queda de barreiras de comunicação (BEAL, 2004). Assim, acredita-se que, atendendo aos objetivos, essa pesquisa será de grande valia para as organizações, uma vez que esta pesquisa pode amparar as empresas

na compreensão da dinâmica dos processos informacionais e da tomada de decisão por meio do uso adequado das informações disponíveis, além de validar a relevância da gestão estratégica da informação como uma possível ferramenta competitiva.

A motivação pessoal para realização desta pesquisa encontra-se no forte interesse da autora em conhecer as melhores práticas para a gestão estratégica da informação e em verificar como a tomada de decisão deve ser fundamentada para diminuir os riscos dos processos de uma organização. Além disso, o acesso às informações da empresa que será analisada na pesquisa é facilitado, visto que a pesquisadora realizou estágio na mesma durante dois anos e possui relação familiar com os gerentes da organização que será apresentada. Logo, um estudo mais profundo é facilitado por meio da disponibilização dos dados e informações disponíveis da Feijão Pé Vermelho (objeto do estudo).

O presente estudo apresenta-se mediante investigação relacionadas a três áreas do conhecimento: Gestão da Informação, Tecnologia da Informação (suporte para o gerenciamento das informações) e Administração (aplicada ao campo da competitividade e estratégia). A pesquisa considera o referencial teórico nas áreas de aplicação, tendo como foco do trabalho a Gestão estratégica da Informação, permeando os campos acima citados, e assim contribuindo para o curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná e para as áreas envolvidas.

Sendo assim, defende-se que o processo de seleção das informações é fundamental para a criação de estratégias que diminuam os riscos de tomada de decisão nos mais diversos setores, facilitando o processo de comunicação da organização, implicando na redução de custos e melhoria dos processos organizacionais. Logo, supõe-se que os resultados obtidos nesta pesquisa podem ser considerados relevantes por sua aplicação gerencial.

1.4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Nesta seção, é caracterizada a temática deste trabalho, sua problemática, objetivos e a justificativa para realização do mesmo. Já na Seção 2, revisa-se a literatura pertinente ao problema apresentado. Foram apresentados os conceitos de informação, informação relevante, informação para negócios, gestão da informação,

gestão estratégica da informação, modelagem da informação, tecnologia da informação, estratégia, estratégia, vantagem competitiva, estilos de gestão e tomada de decisão. Na seção 3 são apontados os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Na próxima seção, a quarta, é apresentada uma discussão e análise dos resultados da pesquisa. A última Seção, a quinta, destina-se às considerações finais obtidas no presente estudo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção se apresentam os principais conceitos que embasam o trabalho, incluindo o conceito de informação, estratégia e gestão estratégica da informação com o fim de consolidar a proposta inicial que subsidia o objetivo geral previamente apresentado.

2.1. INFORMAÇÃO

A princípio é preciso ressaltar o conceito do termo informação, Mcgee e Prusak (1994 p. 23) citam que:

A informação não se limita a dados coletados; na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto os dados absolutamente não têm essa missão [...]. Para que os dados se tornem úteis como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

A informação é uma das ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento da sociedade atual, sendo assim, Goulart (2004) afirma que mais do que nunca, a informação é um dos pontos essenciais para a sobrevivência em uma sociedade informatizada. Primeiramente faz-se necessário compreender sua natureza e significado, para que assim possa-se controlá-la e utilizá-la para o progresso social e individual.

Há uma grande dificuldade de se chegar a um único conceito de informação, pois este termo é utilizado em diversas áreas do conhecimento. No âmbito da Ciência da Informação, Tálamo (1996, p. 12) afirma que o termo informação:

Designa um conteúdo, cuja forma de apresentação deve propiciar o estabelecimento de uma relação significativa do mesmo com o indivíduo. De maneira mais restritiva, e parece ser esse o caso do conceito enquanto objeto da Ciência da Informação, a informação aparece como produto de um processo intencional, como algo construído, portanto, cujo propósito é o de promover a adequação significativa de conteúdos.

Sendo assim, a partir desse conceito é possível perceber-se que a informação é algo que se pode armazenar e recuperar de diversas maneiras. A comunicação é uma delas. Segundo Wurnan (1991, p. 138) a informação pode ser considerada a “matéria-prima que alimenta toda a comunicação, pois a motivação básica de qualquer comunicação está em transmitir de uma mente para outra algo que será recebido como informação nova”.

Para Capurro (2007, p. 149), “é lugar comum considerar-se a informação como condição básica para o desenvolvimento econômico juntamente com o capital, o trabalho e a matéria-prima, mas o que torna a informação especialmente significativa na atualidade é sua natureza digital”.

Portanto, pode-se considerar a sociedade atual como a sociedade da informação (FERREIRA, 2006), pois com o surgimento de diversas tecnologias que facilitam a expansão de conteúdos e informações, tornando a informação um impacto global.

Kotler (2001, p. 100) afirma que:

As empresas podem cometer dois tipos de erros relacionados a informações. Podem reuni-las em quantidade excessiva ou insuficiente. A solução é desenvolver um modelo das forças que, no macro ambiente da empresa e em seu ambiente de marketing, gerem vendas, custos e lucros.

Levando em consideração a proposta inicial da pesquisa, analisar-se-á o problema do excesso das informações na organização. Para o autor acima citado, quando se tem uma quantidade excessiva de informações, os profissionais da empresa responsáveis por gerenciar estas informações, podem apresentar dificuldades em definir quais as informações são relevantes para seu negócio.

As informações que uma empresa possui podem ser a principal vantagem competitiva. Logo, é preciso saber identificar, dentre todas as informações disponíveis, quais são as adequadas e como utilizá-las em prol da estratégia da empresa. Para Mcgee e Prusak (1994), dentre todos os ativos de uma organização, a informação deve ser tratada de uma maneira particular, pela dificuldade de gerenciá-la. Quando a organização encontra maneiras de gerenciar as informações e consegue se apoderar desse recurso, ela está apta a utilizá-lo para sua administração estratégica (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A informação é um termo conceituado por diversos autores, os processos que se relacionam com a informação estão recebendo maior atenção nos últimos anos pelo fato desta ser utilizada como recurso para auxiliar na tomada de decisão por diversas empresas. Logo, a informação é utilizada como uma ferramenta para aumentar a competitividade das organizações.

Segundo Le Coadic (2004), a informação é uma forma de conhecimento escrito, seja impresso ou digital, oral ou audiovisual, em suporte, o qual obrigatoriamente deve possuir sentido e tem como principal objetivo a transmissão do conhecimento. O autor ainda explica que a informação possui duas principais características de suma importância: explosão quantitativa e implosão do tempo para a sua comunicação.

Siqueira (2005) apresenta um quadro comparativo (QUADRO 1) da evolução do conceito de informação e de sua importância, sendo ele:

Quadro 1 - Contexto histórico da evolução da informação.

Período	Conceito de Informação	Importância
Anos 50	Requisito burocrático necessário	Redução do custo de processamento de muitos papéis
Anos 60 e 70	Suporte aos propósitos gerais	Auxiliar no gerenciamento de diversas tarefas da organização
Anos 70 e 80	Controle do gerenciamento da organização	Auxiliar e acelerar os processos de tomada de decisão
Anos 90	Vantagem competitiva	Garantir a sobrevivência e prosperidade da organização

Fonte: Siqueira (2005). Adaptado pela pesquisadora.

O conceito de informação tem diversas vertentes e de acordo com a evolução histórica da mesma, foram surgindo novos conceitos e novas maneiras de pensar a informação. Para Ruyer (1972, p. 3), a informação pode ser entendida como uma relação entre um suporte, o receptor e o processo de entendimento:

A palavra 'informação', em seu sentido usual, parece comportar, necessariamente, um elemento de consciência e sentido [...] A informação, no sentido habitual do termo, é a transmissão a um ser consciente de uma significação, de uma noção, por meio de uma mensagem com base em um suporte espaço-temporal: imprensa, mensagem telefônica, onda sonora, etc.

Seria uma visão mais ligada ao pensamento matemático do processo de comunicação. Surgiu com os primeiros estudos dos processos comunicativos e via a informação como algo muito linear.

Para Smit e Barreto (2002, p. 21) a informação já é vista como:

Estruturas simbolicamente significantes, codificadas de forma socialmente decodificável e registradas (para garantir permanência no tempo e portabilidade no espaço) e que apresentam a competência de gerar conhecimento para o indivíduo e para o seu meio. Estas estruturas significantes são estocadas em função de um uso futuro, causando a institucionalização da informação.

Tal conceito explicita a necessidade de recuperar a informação para sua utilização futura. Logo, é preciso explicitar um meio de definir quais dessas informações serão de fato úteis e trarão benefícios para a organização.

De acordo com Bukland (1991 apud Oletto, 2006), a informação é utilizada principalmente para três finalidades:

- a) **Informação como processo:** nesta finalidade a informação age como fator de mudança no conhecimento de alguém e pode acontecer através do ato de informar um objeto, um documento, um dado ou um evento; está intimamente vinculada ao nível de quem recebe a informação em um determinado momento;
- b) **Informação como conhecimento:** a informação é utilizada como ferramenta para diminuir as incertezas inerentes a fatos, assuntos ou eventos;
- c) **Informação como coisa:** para esta finalidade, a informação trata dos informativos em suas características físicas, ou seja, dados e documentos.

Diante deste cenário, percebe-se que a informação para o âmbito desta pesquisa, tem mais importância que os dados visto que é contextualizada, sendo considerada uma ferramenta valiosa para qualquer ser humano e é afetada diretamente pelo ambiente em que está inserida. É através dela que surgem novas ideias e interpretações, auxiliando diretamente na tomada de decisão.

No próximo tópico apresenta-se o conceito de relevância da informação, uma vez que este trabalho procura identificar quais informações são relevantes para o processo de tomada de decisão em uma empresa cerealista.

2.2. INFORMAÇÃO RELEVANTE

A relevância é uma característica da informação. Segundo Ribeiro (2002), em seu profundo estudo sobre Hayek e a Teoria da Informação, a informação relevante está associada ao conhecimento relevante, o qual é o que realmente influenciou ou influencia nas ações das pessoas. Para o autor, a informação relevante é aquela que altera a percepção da realidade ou que confirme a forma de agir de um indivíduo perante uma situação. As limitações que impedem tal alteração ou confirmação derivam da incapacidade da fonte receptora, da incapacidade do canal ou da complexidade da informação, limitações que podem ser resolvidas com a melhoria da codificação ou a evolução perceptiva do receptor.

Entende-se que a informação relevante está relacionada à qualidade da informação para Redman (1996, apud Oliveira, 2008), “as empresas precisam ter fácil acesso à informação relevante e de qualidade, pois informações e dados de má qualidade resultarão em um impacto negativo na eficiência global das organizações”.

Sendo assim, é possível perceber que há certa necessidade de as informações adquiridas pela organização e os seus ambientes sejam de qualidade, pois terão papel importante na tomada de decisão, orientando a organização para o sucesso ou para o fracasso.

Nesse sentido, a quantidade de informações pode significar o sucesso ou o fracasso de qualquer atividade. Oleto (2006, p. 58) afirma que:

Com o acúmulo exponencial da quantidade de informações disponíveis no último século e o desenvolvimento espetacular dos processos técnicos de registro e de acesso a essas informações, passamos a viver um problema que se tornou fundamental qual seja, o de selecionar no imenso estoque de informações atualmente existente, aquelas que têm qualidade.

O acúmulo de informações e aprendizado de uma empresa sobre os diferentes usos da informação traz para a empresa uma capacidade de aumento da competitividade, aperfeiçoamento do desempenho da organização por meio da mudança de seus processos (BEUREN, 1998). É aqui que essa pesquisa pretende

manter o foco, desenvolvendo estratégias para definir as informações relevantes para a tomada de decisão, aumentando sua vantagem competitiva.

O que determina se uma informação é relevante ou irrelevante é a sua qualidade e a finalidade para qual será utilizada. Sendo assim, é necessário que estabelecer um padrão de qualidade da informação com o intuito de mensurar o grau de qualidade da informação através de avaliações e melhor forma de utilização da informação.

Felix (2003) propõe uma forma de aferir a qualidade da informação, a qual ele chama de avaliação das dimensões da qualidade da informação, conforme é explicada no QUADRO 2:

Quadro 1 - Dimensões da qualidade das informações

DIMENSÃO	ATRIBUTO	DESCRIÇÃO
TEMPO	Prontidão	A informação deve ser fornecida quando necessária.
	Aceitação	A informação deve ser atualizada quando fornecida.
	Frequência	A informação deve ser fornecida todas as vezes que forem necessárias.
	Período	A informação pode ser sobre períodos e instantes do presente, passado ou futuro.
CONTEÚDO	Precisão	A informação deve estar isenta de erros.
	Relevância	A informação deve estar relacionada às necessidades do seu receptor específico, para uma situação específica.
	Integridade	Toda informação que for necessária deve ser fornecida.
	Concisão	Apenas a informação que for necessária deve ser fornecida.
	Amplitude	A informação pode ter um alcance amplo ou reduzido, um foco externo ou interno.
	Atualização	A informação é continuamente atualizada para garantir que as pessoas utilizem o que há de melhor.
FORMA	Clareza	A informação deve ser fornecida de uma forma fácil de ser compreendida.

	Detalhe	A informação deve ser fornecida de forma normal, detalhada ou resumida.
	Ordem	A informação deve ser organizada em uma sequência predeterminada.
	Apresentação	A informação deve ser apresentada na forma narrativa, numérica, gráfica e outras.

Fonte: Felix (2003, p. 37-38).

Diante uma análise do quadro apresentado pelo autor é possível perceber que a informação relevante é considerada uma forma de atender necessidades do receptor.

Saracevic (2007, p. 1931) define relevância como

Uma árvore de conhecimento. A estrutura básica do sistema de relevância na ciência da informação é uma dualidade: a relevância de tópicos e a relevância do usuário. Cada uma tem seus galhos e devem ser bem exploradas, mas fazem parte da mesma árvore.

Já para Schamber, Eisenberg e Nilan (1990), a relevância é uma avaliação de qualidade entre a informação recuperada e a necessidade de informação do usuário. Os autores explicam que neste contexto o usuário da informação é que determina se a informação atende as suas necessidades. Aspectos cognitivos, situacionais e psicológicos dos usuários são fundamentais para a compreensão do julgamento.

Logo, é possível inferir que por meio de teorias relacionadas à informação relevante há como adotar a relevância como método para mensurar a qualidade da informação obtida, para que esta seja utilizada de forma correta e aproveitada em toda a sua essência em benefício à organização.

Na continuação, discorre-se sobre o conceito de informação para negócios, uma vez que essas são as informações que interessam para este estudo.

2.3. INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS

As informações para negócios são aquelas usadas pelos administradores e gerentes para a tomada de decisões (CÉNDON, 2002), mas outros autores, na própria definição, destacam ainda mais a sua relevância para as empresas. Assim, Kennington (1991, p. 101), define informações para negócios (*business information*) como as informações necessárias para a sobrevivência da comunidade de negócios num mundo competitivo.

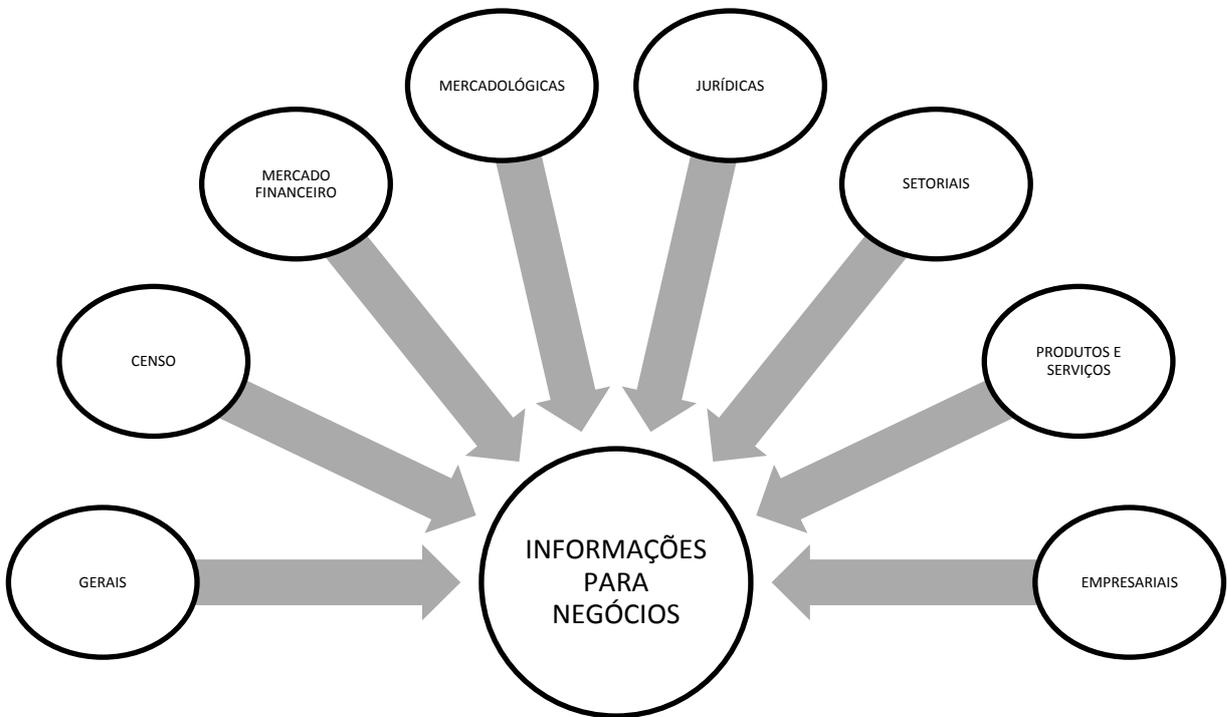
Buscando uma estrutura, Kennington (1991) propõe a seguinte categorização para as informações para negócio:

- a) Operacional / técnico: informações sobre inovações, novas tecnologias, novos produtos e processos, pesquisa e desenvolvimento;
- b) Operacional Mercado / Marketing: informações sobre comportamento dos consumidores, dos competidores, avaliação dos mercados, das vendas, propaganda, políticas de promoção;
- c) Operacional / Restrições: informações sobre leis e regulamentos, códigos de conduta, padrões e normas técnicas, legislações sanitárias, e outras que limitam a ação do negócio;
- d) Operacional / Funcional: informações sobre fontes de financiamento, de outros recursos, avaliação de risco;
- e) Ambiente socioeconômico: informações sobre o ambiente político, econômico, social e o clima de negócios.

Para Montalli e Campelo (1997), entende-se por informação para negócios o conjunto de dados que auxiliam no processo decisório e na condução do seu negócio, através do gerenciamento das empresas em geral, considerando os seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado; sendo utilizada como um recurso para o processo de definição de uma estratégia num ambiente competitivo (MCGEE; PRUSAK, 1994, p.53).

Brandão (2004) apresenta uma taxonomia de fontes de informação que são consideradas fontes de informação para negócios, a qual é representada na FIGURA 1.

Figura 1- Taxonomia de Classificação de Fontes de Informação para Negócio.



Fonte: BRANDÃO, (2004).

Segundo Brandão (2004), as fontes de informações para negócios gerais são de caráter diversificado, porém superficiais. Já as informações de censo, também conhecidas como estatísticas, incluem basicamente informações econômicas. As informações setoriais constituem o conjunto de informações sobre um determinado setor de atividade. As informações empresariais incluem os diretórios empresariais que contêm nomes de empresas, endereços, nomes de executivos, ramo de atuação, porte, linhas de negócio, faturamento e número de empregados. Incluem-se também dados financeiros sobre o desempenho da empresa como balanços e demonstrativos financeiros, relatórios de créditos e indicadores de desempenho como índices de liquidez, lucratividade e eficiência.

O autor ainda explica que as informações sobre produtos e serviços consistem em informações específicas sobre produtos e serviços existentes no mercado. Focalizam itens tais como nome comercial de produtos, marcas e patentes, produtores e distribuidores e mercado consumidor. As informações

mercadológicas incluem informações sobre empresas e concorrência, mercado consumidor, tendências e cenários tecnológicos, políticos, econômicos, sociais e demográficos e levantamentos comportamentais de consumidores.

Brandão (2004) salienta que as informações jurídicas consistem em informações específicas de legislação empresarial e de direito comercial. Já as informações sobre o mercado financeiro incluem informações sobre o mercado de capitais, taxas de câmbio, indicadores econômicos, cotações de ações em bolsas de valores, cotações de fundos de investimentos e análises financeiras de especialistas.

O mesmo autor ainda afirma em seu estudo que segue a definição de informação para negócio de Montalli (1997, p. 321), o qual diz que a informação para negócio é: “aquela que subsidia o processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais nos seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado”.

Nesta concepção entende-se que a informação para negócio auxilia principalmente na tomada de decisão, analisando o ambiente interno e externo da organização, os quais tem influência significativa no desenvolvimento, pois por meio dessas informações, poder-se-á analisar de que modo estas variáveis afetarão a empresa e de que maneira poderá torná-las mais favoráveis ou menos desfavoráveis a organização.

De acordo com McGee e Prusak (1994, p. 04), “a informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, possibilitando a criação de novos produtos e serviços e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório”. Portanto, selecionar as informações corretas para o negócio é de suma importância para o funcionamento e crescimento organizacional.

Segundo Vernon (1984):

Informações para negócios são dados, fatos e estatísticas publicados, necessários à tomada de decisão nas organizações de negócios, públicas ou privadas, bem como no governo. Inclui informações mercadológicas, financeiras, sobre bancos e empresas, leis e regulamentos de impostos, informações econômicas e comerciais, bem como informação factual sobre o ambiente no qual os negócios se realizam.

A definição acima descreve em suma as informações fundamentais que este trabalho busca definir e descrever para a empresa Feijão Pé Vermelho (objeto de estudo).

Lavin (1992) e Hayden (1989) apresentam a informação para negócios em duas categorias diferentes:

Informação interna: categoria na qual a informação de negócio é produzida dentro da organização por meio das suas atividades realizadas;

Informação externa: a informação para negócios é adquirida fora da empresa.

De acordo com Duarte (2000, p. 25), “o conjunto de informações externas à empresa, utilizadas pelos executivos para redução de incertezas, frente ao ambiente de negócios, tem sido chamado de informação para negócios.”

Nesse contexto, a informação para negócios age como uma ferramenta estratégica para a tomada de decisão, aperfeiçoando processos através de fatores que envolvem o ambiente interno e externo da organização, além de proporcionar melhorias nos resultados organizacionais, contribuindo efetivamente de forma positiva.

No próximo tópico, discorre-se sobre a Gestão da Informação, uma vez que é necessário compreender como ocorre o gerenciamento das informações para negócios dentro das organizações.

2.4. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Partindo dos conceitos iniciais apresentados nos tópicos anteriores, apresenta-se uma área de estudo denominada Gestão da Informação. Adotando princípios da Administração, a gestão da informação é vista por Dias e Belluzzo (2003, p. 65) como um:

Conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizadas na prática administrativa e colocadas em execução pela liderança de um serviço de informação [...] para atingir a missão e os objetivos fixados.

Sendo assim, entende-se que a gestão da informação abrange as técnicas e os conhecimentos usados no processo de coleta, processamento, armazenamento e distribuição de informações.

Para Zorrinho (1995), gerir a informação é decidir o que fazer com base em informações e decidir o que fazer a respeito de determinada informação. É ter a capacidade de selecionar de um repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório. Complementando tal conceito, segundo Wilson (1989), a gestão da informação é entendida como a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente e utilizando, sempre que necessário, a tecnologia de informação.

Para Dante (1998, p. 135) a gestão da informação visa:

- Maximizar o valor e os benefícios derivados do uso da informação;
- Minimizar o custo de aquisição, processamento e uso da informação;
- Determinar responsabilidades para o uso efetivo, eficiente e econômico da informação;
- Assegurar o fornecimento contínuo da informação.

A implantação da gestão da informação dentro de uma organização exige investimento, tanto financeiro, quanto de tempo e interesse das pessoas envolvidas neste processo. A gestão da informação facilita o uso da informação empresarial para tomada de decisões, gerando conhecimentos organizacionais.

Segundo Braga (2007), a Gestão da Informação tem como principal objetivo apoiar a política global da organização, onde o processo faz com que o conhecimento seja articulação entre os vários fatores que a constituem, tornando a administração da empresa mais eficiente.

Já Marchiori (2002, p. 74) explica que a Gestão da Informação visa “incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional”. A autora ainda afirma que a Gestão da Informação “é um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço”.

Sendo assim, entende-se que a Gestão da Informação consiste em um conjunto de processos que tem como principal foco o acesso à informação para uma

determinada tomada de decisão perante alguma situação adversa, pois por meio de um conhecimento prévio das condições do ambiente interno e externo da organização é possível utilizar a informação para adotar as melhores medidas a serem tomadas.

De acordo com o Manual de Gestão dos Serviços de Informação (1997 apud Marchiori, 2002, p.74), a gestão da informação “é um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço”.

Marchiori (2002, p. 74) identificou três pontos importantes no contexto da Gestão da Informação, baseado em evidências dos cursos de graduação e pós-graduação no país:

Um dos enfoques é dado em cursos de administração de empresas, nos quais a gestão da informação visa a incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional, capacitando profissionais na administração de tecnologias de informação em sintonia com os objetivos empresariais [...] Sob o enfoque da tecnologia, a gestão da informação é vista, ainda que dentro de um contexto organizacional, como um recurso a ser otimizado via diferentes arquiteturas de hardware, software e redes de telecomunicações adequadas aos diferentes sistemas de informação – em especial aos empresariais [...] O terceiro enfoque é o da ciência da informação [...] que em sua essência se ocupa do estudo da informação em si, isto é, a teoria e a prática envolvidas em sua criação, identificação, coleta, validação, representação e uso, tendo como princípio o fato de que existe um produtor/consumidor de informação que busca, nesta, um “sentido” e uma “finalidade”.

Observa-se que a Gestão da Informação irá auxiliar a organização a atingir seus objetivos apresentando uma gestão eficiente com foco em melhorias na administração em geral.

Segundo Davenport (1998, p. 176), o processo de gestão da informação é composto por quatro etapas:

Determinação das exigências: visa identificar como os gerentes percebem os ambientes informacionais e como compreendem que tipo de informações um administrador realmente precisa. Implica entender o mundo dos negócios e requer as perspectivas política, psicológica, cultural, estratégica e ferramental, além das avaliações individual e organizacional; Obtenção: obter informações é uma atividade que deve incorporar um sistema de aquisição contínua que, de forma geral, consiste nas seguintes atividades: exploração de informações, classificação, formatação e estruturação das informações; Distribuição: refere-se às formas de comunicação e divulgação utilizadas; Uso da informação: diz respeito à utilização da informação

disponibilizada. Está ligado à maneira como se procura, absorve e digere a informação antes de tomar a decisão.

A gestão na sua essência envolve processos de planejamento, organização, direção, distribuição e controle das atividades e recursos, visando racionalizar e melhorar as atividades de uma organização de forma eficiente.

Sendo assim, a Gestão da Informação possui papel importante no processo de tomada de decisão, uma vez que a informação pode ser considerada uma ferramenta de suporte para a organização, por isso, é de grande importância saber utilizar este recurso.

No próximo tópico, apresenta-se uma análise do conceito de estratégia sob a visão de alguns autores renomados da área da Gestão da Informação, visto que para o presente trabalho é indispensável conhecer os âmbitos qualitativos do mesmo.

2.5. ESTRATÉGIA

Há que explicitar que visando equilibrar o ambiente de trabalho, houve a necessidade de se implantar estratégias de gestão. Dessa maneira foi essencial realizar um diagnóstico para a análise dos ambientes, que de forma direta, ou indireta, influenciam a organização como um todo.

Fernandes e Berton (2005, p. 7), definem a estratégia como “conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Para Drucker, estratégia é o ato de analisar a situação presente e mudá-la se necessário. Seguindo essa linha de pensamento, Schendel e Hatten definem estratégia como sendo os objetivos e metas básicos da organização, os programas amplos de ação escolhidos para atingir estes objetivos e metas, e o padrão amplo de alocação de recursos usados relacionados à organização e seu ambiente.

Hambrick (1980, p. 567) afirma que na generalidade a estratégia é vista como um padrão de decisões importantes:

- a) Guia a organização em suas relações com seu ambiente;
- b) Afeta a estrutura interna e processos da organização; e,

c) Centralmente afeta o desempenho da organização.

Segundo o autor, o conceito de estratégia precisa da realização de pesquisas empíricas de forma a ligá-lo a outras variáveis e características.

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo. (OLIVEIRA, 2005, p. 86).

O diagnóstico empresarial ou estratégico auxilia os gestores a irem além do estabelecimento de objetivos. Ele abrange o processo como um todo e com base em seus resultados o administrador pode visualizar as oportunidades, avaliá-las, implantá-las e por fim controlá-las. A importância dos pontos analisados pelo diagnóstico empresarial será ressaltada dentro do processo decisório. Subdividindo-se em duas partes.

A primeira trata da análise do ambiente externo da organização. Sendo assim, Oliveira (2005, p.92) expressa que “a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seus ambientes em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados desejados no futuro”.

O ambiente externo abrange todos os fatores que podem influenciar a organização de alguma maneira e pode ser dividido em ambiente geral e operacional. No ambiente geral, incluem-se fatores que as empresas não têm o poder de influenciar como, os aspectos econômicos e financeiros, políticos legais, sociais, culturais e tecnológicos. Já no ambiente operacional são abordadas análises de estruturas organizacionais.

Da mesma forma que as forças externas, as forças internas do ambiente também afetam as atividades da empresa. Maximiano (2006, p. 112) define a análise interna como “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização”, sendo que esta “anda em paralelo com a análise do ambiente”. A segunda parte expõe aspectos do ambiente interno da organização, focando os pontos fortes e fracos da organização, definidos a partir da análise dos aspectos do ambiente interno da organização, ou seja, das áreas funcionais.

Hax e Majluf (1988) conceituam estratégia como o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da

organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na captação de recursos.

Já para Mintzberg (1988), a estratégia é utilizada para determinar a força mediadora entre a organização e contexto: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais. Envolve aspectos cognitivos e sociais que condicionam a ação estratégica.

De acordo com Porter (1985), o conceito de estratégia visa estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Escolha racional e deliberada de um posicionamento estratégico, por meio de um sistema de atividades diferenciadas.

No campo da estratégia, Henry Mintzberg (MINTZBERG et al, 1988) propõe o que ele denominou de os 5 “Ps” para estratégia, pois como sabem os estrategistas, a estratégia possui como único consenso a inexistência de um conceito único para definir o que seja estratégia. Mintzberg procurou então utilizar os “Ps” para facilitar a apresentação de cinco definições diferentes que consideram a estratégia como: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, sendo:

- **Plano** – essa definição de estratégia é a mais comum, com aplicação em diversos campos como o militar, na teoria dos jogos ou na administração. Para a maioria dos gestores a estratégia constitui uma espécie de plano de ação para uma empresa atuar em dado mercado e conquistar e manter vantagem competitiva;
- **Pretexto** – derivada da definição de estratégia como plano, Mintzberg destaca que a estratégia também pode ser um pretexto ou manobra com o qual a empresa busca induzir seus competidores a uma percepção equivocada de seus movimentos competitivos e, com isso, conquistar vantagens competitivas. O exemplo destacado por Mintzberg seria o anúncio de expansão da capacidade de produção de uma fábrica como forma de desencorajar seu concorrente a construir uma nova fábrica, constituindo o “plano” apenas a ameaça e não a intenção real de expansão em si.
- **Padrão** – por essa definição, a estratégia é a “consistência no comportamento”, o conjunto efetivo de ações que caracterizam um comportamento resultante da organização, como por exemplo, o

modelo “T” de Henry Ford oferecido apenas na cor preta. Embora nem sempre comum, muitas organizações utilizam-se desta forma de estratégia vez ou outra, uma vez que a consistência no comportamento gera confiabilidade, um atributo valioso para o mercado. Neste caso, Mintzberg diferencia as estratégias deliberadas (intenções realizadas) das estratégias emergentes, “nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas (que se tornaram não realizadas)” (MINTZBERG, 1988, p. 27).

- **Posição:** trata da forma de localizar a organização no ambiente competitivo. “Por essa definição, estratégia torna-se força mediadora – ou a ‘combinação’, segundo Hofer e Schendel (1978:4) – entre organizações e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e externo” (MINTZBERG, 1988, p.26). Para Mintzberg, essa estratégia é compatível com todas as outras anteriores e ajuda a definir a posição de uma empresa perante seus competidores ou mesmo a encontrar uma posição única, evitando a competição direta. “Astley e Fombrun (1983), [...],dão o próximo passo lógico para apresentar a noção de estratégia ‘coletiva’, ou seja, estratégia que visa promover cooperação entre organizações, mesmo supostos concorrentes” (MINTZBERG, 1988, p.27).
- **Perspectiva:** a estratégia neste caso é definida por Mintzberg como *conceito*, como uma forma de se olhar o mundo e a escolha de como competir nos mercados escolhidos. Neste caso, a estratégia surge da concepção pessoal dos estrategistas coletivos e de sua visão mais ampla sobre o futuro, o que muitas organizações denominam como a *nossa maneira de atuar* ou o *padrão [empresa] de qualidade*. Mintzberg destaca que “neste aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo.

A estratégia converte a teoria do negócio em desempenho. Sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite aproveitar intencionalmente as oportunidades. A estratégia mapeia as futuras direções da organização a partir dos recursos que possui.

A estratégia busca assumir o controle sobre a gestão, buscando mostrar e transformar ameaças em oportunidades com o objetivo de definir novos rumos para a organização. Assim como o planejamento a longo prazo em conjunto com a eficiência e eficácia, incentivando a desenvolver um processo de interação e negociação, mobilizando todos os recursos disponíveis para um bem comum promovendo mudanças e novas ideias.

O próximo conceito a ser representado é referente à Gestão Estratégica da Informação, que se apresenta como base fundamental para o processo de tomada de decisão.

2.6. GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

Beal (2004), adotando uma perspectiva tecnológica, entende que a expressão gestão estratégica da informação designa a administração dos recursos informacionais de uma empresa, a partir de um referencial estratégico. Segundo a autora, adotar uma gestão estratégica da informação não implica abandonar a perspectiva permanente da gestão da informação (voltada para a coleta, o tratamento e a disponibilização de informação que dê suporte aos processos organizacionais, conforme já citado previamente), mas adicionar a ela a perspectiva situacional (cujo foco é a informação direcionada para atingir os objetivos estratégicos estabelecidos).

Para Rezende "a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis, portanto, nenhuma estratégia pode ser melhor que a informação da qual é derivada" (2001, p.3). Nesse sentido, observa-se que, quanto melhor for a gestão estratégica da informação, maior será a chance de a organização manter-se competitiva.

Santos afirma que "o tomador de decisões necessita de informações relevantes, mas, antes de tudo, precisa de dispositivos de filtros, pois está exposto a uma massa infinita de informações irrelevantes, muitas delas, que ele mesmo solicitara" (2000, p.1).

A gestão estratégica da informação, então, na visão de Beal, exige o estabelecimento de definições, formatos, estruturas, domínios e regras que permitam tratar a informação como um recurso a ser administrado, com

responsabilidades claras com relação a provimento, padronização, distribuição, acesso, armazenamento e proteção.

A Gestão Estratégica da Informação tem como principal objetivo obter vantagem competitiva pela organização que a aplica com o intuito de utilizar a informação como orientação estratégica (LESCA e ALMEIDA, 1994).

Segundo McGee e Prusak (1994), a orientação estratégica possui três fatores determina a forma correta de utilizar a informação, são eles:

- A informação utilizada para elaborar a estratégia;
- A informação necessária para implementar a estratégia;
- A informação usada para avaliar a estratégia.

Sendo assim, a informação torna-se uma variável importante para o desenvolvimento de um plano estratégico empresarial.

Davenport (1998, p.84) propõe alguns modos de desenvolver e aperfeiçoar métodos específicos que ajudem no processo de gestão estratégica da informação. Dentre estas técnicas está o ambiente interno da organização, o qual aponta informações sobre sua estrutura, função e mudanças que esta precisa sofrer para obter êxito em suas atividades.

É importante que a estratégia a ser tomada seja capaz de apresentar o contexto principal da organização, apontando as oportunidades e ameaças internas e externas, as quais podem ser obtidas através das estratégias informacionais.

Sendo assim, entende-se como Gestão Estratégica da Informação um conjunto de ações que se inicia na identificação das necessidades de informação e segue até a coleta, filtro, análise, organização, armazenagem e disseminação das informações relevantes, com o objetivo de desenvolver as atividades exercidas no âmbito empresarial e auxiliar na tomada de decisão no ambiente corporativo. Outro fator de importância é o envolvimento de todos os setores da empresa, principalmente dos que serão diretamente afetados e que contribuirão com todos os processos que irão envolver a informação no espaço organizacional.

Segundo Beal (2004), a estratégia de informação deve possuir o papel de designar a administração dos recursos informacionais de uma organização parindo de um referencial estratégico.

A autora ainda explica que ao adotar uma gestão estratégica da informação não implicará no abandono da perspectiva da gestão da informação, a qual é voltada para a coleta, tratamento e a disponibilização de informação que dê suporte aos

processos organizacionais, tendo em vista o alcance de seus objetivos permanentes.

Para a autora a gestão estratégica da informação visa adicionar à gestão da informação a perspectiva situacional, onde o foco é a informação direcionada para consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos para um determinado período.

De acordo com Rezende (2001, p. 3), “a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis, portanto, nenhuma estratégia pode ser melhor que a informação da qual é derivada”.

Segundo Davenport (1998, p. 67):

Sem uma estratégia de informação para lidar com esse problema, o resultado é a sobrecarga de informações. Os gerentes queixam-se de que recebem mais de cem mensagens diárias pelo correio eletrônico cada um, sem contar o correio de voz, os fax, as ligações telefônicas normais e correspondências em papel maior do que antes. Como um deles me disse: “para manter o trabalho em dia, eu teria que gastar todo o meu tempo, dentro e fora da empresa, fazendo contatos, e não teria mais vida própria”.

Diante deste cenário a gestão estratégica da informação adequada para a empresa do ramo cerealista que está sendo abordada neste estudo exige que primeiramente sejam definidos formatos, estruturas e regras para permitir o tratamento da informação, para que esta seja utilizada como um recurso a ser administrado e auxilie nas decisões estratégicas.

Sendo assim, as decisões estratégicas irão focar em aspectos relacionados com os ambientes interno e externo da empresa de cereais, buscando desenvolver e aproveitar os recursos existentes com o objetivo de ampliar as possibilidades no processo de elaboração de estratégias em sinergia com a informação, criando oportunidades para desenvolver novas atividades.

A seguir, apresenta-se uma análise dos conceitos referentes à modelagem da informação que servirão como fundamento para uma futura definição dos procedimentos de Gestão da Informação.

2.7. MODELAGEM DA INFORMAÇÃO

Os conceitos aqui apresentados de modelagem têm como objetivo servir como base para definir como serão os procedimentos de Gestão da Informação em

função do modelo de informações adotado pela empresa objeto de estudo deste trabalho.

Para Victorino e Bräscher (2009), a modelagem da informação constitui um processo de organização e de conhecimento, onde um conjunto de procedimentos, técnicas, ferramentas e documentos auxiliam os profissionais para representar os princípios da organização da informação, do ponto de vista físico, onde o meio e o formato em que a informação são apontados através de características físicas, e do ponto de vista temático, onde há descrição de conteúdo.

De acordo com Burt e Kinnucan (1990), a modelagem de informação resume-se no exercício de identificação de modelos e seus elos, a fim de se tornar explícito os modos de expressão, com o objetivo de delinear os paradigmas e seus efeitos sobre os tipos de modelos que estão sendo construídos. Estes paradigmas refletem nos propósitos e nas fronteiras de um modelo.

Vale-se ressaltar aqui também o conceito de modelagem de informação para negócio. Para Martin e Dufresne (2003), a modelagem de informação para negócio permite criar uma abstração de como funciona um negócio, pois fornece o entendimento de como são realizadas as atividades de cada processo na empresa. Na modelagem de processos do negócio, informações e documentos são utilizados pelos autores, gerando um fluxo de como as atividades são realizadas, desde seu início até alcançar o objetivo do processo. Para desenvolver um projeto de modelagem de informações para negócio, são necessários os seguintes itens:

a) Método: Sequência de passos para levantamento e modelagem de informações.

b) Meta-modelo: Informações a serem modeladas.

c) Notação: Símbolos e regras para representar as informações.

d) Ferramenta: Apoio computacional para documentação das informações.

Segundo Victorino e Bräscher (2009), o processo de modelagem da informação pode ser explicado através de seis alicerces, são eles:

a) Administração de Dados;

b) Metodologias para Modelagem de Processos;

c) Metodologias para construção de Tesouros;

d) Metodologias para construção de Taxonomias;

e) Metodologias para construção de Ontologias;

f) Metodologias para desenvolvimento de Sistemas de Informação.

Os autores explicam que tesauro¹, taxonomia² e ontologia³ são considerados os principais metadados⁴ relacionados a objetos informacionais e sistemas de organização do conhecimento, os quais manipulam e dominam o ambiente em que estão inseridos. Para os autores modelagem de processos é responsável por fornecer documentação dos processos e das informações por eles geradas e que serão utilizadas. A modelagem de software gera os dados e os requisitos dos sistemas de informação.

A informação é uma ferramenta em potencial a trazer maior retorno às organizações, e através de diversas metodologias que compõem a modelagem da informação é possível a criação de novos produtos e serviços, ou até mesmo aperfeiçoar a qualidade e auxiliar no processo decisório de qualquer organização.

Segundo Victorino (2011), a modelagem da informação é a ferramenta responsável por detalhar o suporte, conteúdo e o relacionamento dos objetos informacionais com o domínio no qual estão inseridos, informações essenciais para o desenvolvimento dos sistemas de informação.

De acordo com Campos (2004), o processo de modelagem de informação requer o deslocamento do mundo fenomenal para um espaço de representação. Os mecanismos de representação de conhecimento permitem que processos de formalização sobre os objetos e suas relações, em contextos predefinidos, possam ser facilmente representados.

Para Victorino (2011, p. 146):

A modelagem da informação consiste em um conjunto de procedimentos, técnicas, ferramentas e documentos auxiliares que ajudam os profissionais de informação em seus esforços para representar o domínio observado e os objetos informacionais pertencentes a esse domínio. Ela contempla tanto na descrição física – características do meio e do formato em que a informação está registrada – quanto a descrição do conteúdo informacional.

¹ Coleção de palavras agrupadas por conceitos e títulos, e não em ordem alfabética como num dicionário.

² Ciência responsável pela caracterização e designação dos seres vivos; ciência ou técnica de classificação.

³ Modelo de dados que representa um conjunto de conceitos dentro de um domínio e os relacionamentos entre estes. Uma ontologia é utilizada para realizar inferência sobre os objetos do domínio.

⁴ Dados sobre outros dados.

Diante destes fatos é possível concluir que a modelagem da informação é um sistema complexo e de longa duração, e envolve todo o processo de gestão de informação.

Victorino (2011, p. 213) ainda afirma que:

No processo de modelagem de informação, desde a sua concepção até a sua automação, o repositório informacional corporativo deve ser carregado com objetos informacionais, metadados, informações sobre o ambiente no qual a organização está inserida e seus inter-relacionamentos. Nesse repositório pode-se encontrar informações a respeito dos objetivos da organização, seus processos, serviços, componentes de software e conceitos de domínio de atuação, proporcionando o elo entre várias camadas de abstração de uma organização.

O processo de modelagem tem impacto fundamental nos fatores que influenciam a tomada de decisão, pois a modelagem de informação é a ferramenta que irá coletar os dados que norteiam as informações para que futuramente sejam organizadas de forma que se tornem relevantes. Acredita-se que a escolha por um processo de modelagem de informação correto possibilite que a empresa do ramo de cereais abordada neste estudo, que estão incompletas e desconectadas, se consolidem e tornem-se ferramentas de grande importância para a estratégia da organização.

Em sequência, apresentam-se algumas abordagens referentes ao conceito de tecnologia da informação, que é uma ferramenta indispensável para o processo de gestão.

2.8. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

No processo da gestão, utilizando os conceitos já aqui citados, utiliza-se muito a tecnologia da informação. Há certa dificuldade em definir o termo Tecnologia da Informação, em um conceito mais amplo, Rezende e Abreu (2000) explica que a Tecnologia da Informação consiste em englobar uso de novos recursos para captação, armazenamento, processamento, recuperação e disseminação de informações com base na computação e na comunicação.

Segundo Albertin (1999, p. 19), a Tecnologia da Informação é “tudo aquilo que permite obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar a informação”. Para

Starec, Gomes e Chaves (2005) a Tecnologia de Informação é mobilizada para apoiar a incorporação de informações que agreguem valor à formação de Estratégia da organização.

Conforme Rezende e Abreu (2000, p. 76), a Tecnologia de Informação possui alguns componentes, são eles:

- a) *Hardware*;
- b) *Software* e seus recursos;
- c) Sistemas de telecomunicações; e,
- d) Gestão de dados e informações.

Porém, alguns autores incluem outros aspectos nesse conceito. Para Keen, Tecnologia da Informação é mais abrangente do que os de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolveria aspectos humanos, administrativos e organizacionais.

Com a utilização de todos estes componentes é possível elevar o conhecimento e o desenvolvimento empresarial, gerando mais eficiência e maior capacidade de administrar informações relevantes para o crescimento organizacional.

A Tecnologia da Informação é considerada uma ferramenta gerencial de grande importância para o desenvolvimento da organização, auxiliando seus gestores a enfrentar as mudanças do cenário de negócios, que baseia-se cada vez mais nas informações.

Sendo assim, a Tecnologia da Informação auxilia diretamente no processo decisório, otimizando e automatizando diversas tarefas organizacionais, agilizando a execução de diversas atividades e melhorando o controle sobre os processos.

Segundo Le Coadic (2004, p. 89), tecnologia da informação são “todas as técnicas eletrônicas de informação que possuem em comum o fato de emitir, receber, veicular e armazenar ou processar sinais elétricos”.

Para Balarine (2002), a tecnologia da informação consiste em objetos, denominados hardware, e veículos, conhecidos por software, que tem por finalidade a criação de sistemas de informação.

Para McGee e Prusak (1994, p. 6):

O contraste entre os investimentos maciços em tecnologia da informação, seu evidente potencial transformador, e os lucros auferidos contribuíram para uma percepção crescente entre as organizações de que é preciso reexaminar muitos de seus pressupostos fundamentais quanto à estruturação e uso da informação e de sua tecnologia.

Assim, percebe-se que cada vez mais a utilização de tecnologias da informação faz-se necessária para o sucesso organizacional. Antes o que poderia ser considerado apenas um suporte, hoje considera-se fundamental para a sobrevivência organizacional.

Weil (1992) apud Laurindo(2001) aborda um conceito mais amplo sobre a tecnologia da informação, sendo esta o conjunto de sistemas de informação, hardware e software, telecomunicações, automação e recursos de multimídia utilizados pelas organizações, para fornecer dados, informação e conhecimento.

Com a utilização das ferramentas que a tecnologia da informação pode oferecer, a organização abordada neste trabalho pode gerar mais dados sobre seu desempenho e de suas atividades, pois estas ferramentas permitem a coleta, armazenagem e análise de informações relevantes que em outras épocas eram obtidas com maior dificuldade, muitas vezes, não era nem possível mantê-las armazenadas por um longo período de tempo como atualmente.

A tecnologia da informação também permite maior controle e mensurar um número muito maior de informações, além de possibilitar análises com mais detalhes os processos passados, para que assim se possa planejar o futuro e elaborar prováveis cenários e estratégias que podem ser inseridas diante dos obstáculos que o mercado em que a organização opera apresenta.

O próximo conceito a ser discutido é vantagem competitiva, vale-se ressaltar que o mesmo é de suma importância para o sucesso organizacional visto que é essa “vantagem” que diferencia uma empresa bem sucedida de outra.

2.9. VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Giansi e Côrrea (2006), ser competitivo significa ser capaz de minimizar as ameaças de empresas ingressantes no mercado, vencer a rivalidade imposta por empresas concorrentes, ganhando e mantendo fatias do mercado em

que está inserido, assim como ser capaz de reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores.

De acordo com Oliveira (2001, p. 223), a vantagem competitiva “é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada”.

É preciso ressaltar que os dados, informações e conhecimentos da organização encontram-se em um estado em que não apresenta vantagem competitiva para a mesma, logo precisam ser trabalhados e organizados utilizando os melhores métodos e técnicas de Gestão estratégica da Informação para seu efetivo uso pelas empresas, transformando-o em recurso para a competitividade e principalmente um forte aliado à tomada de decisão eficaz.

Assim, é preciso saber definir quais as informações necessárias para determinado negócio. Para Porter (1989), as cinco forças que possibilitam analisar o nível de atratividade de um setor da economia (e auxiliar no processo decisório de uma empresa) são: rivalidade entre os competidores existentes, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e poder de negociação dos clientes.

Já para Ferrell e Hartline (2005), se uma empresa possui capacidades que irão trazer maiores benefícios aos consumidores, se comparada ao seu mercado concorrente, chega-se a conclusão de que esta organização possui uma vantagem ou um diferencial competitivo.

Para Dahab *et al* (1995), alguns dos fatores para proporcionar uma vantagem competitiva são:

- a) Preço e qualidade compatíveis com os produtos e serviços;
- b) Eficácia na organização da produção;
- c) Rapidez na resposta aos clientes, e confiabilidade dos produtos; e,
- d) Processos tecnológicos atualizados.

Segundo Cavalcanti (1995, p.05), “quando a organização conseguir disponibilizar a informação certa no momento certo, esta ação permite a empresa uma vantagem competitiva”.

Sendo assim, a informação pode ser considerada uma das ferramentas que, se utilizada de modo correto, pode-se obter uma vantagem competitiva perante a concorrência, porém as empresas necessitam compreender e captar informações relevantes adquiridas ao longo do tempo. É importante destacar que, normalmente,

são informações externas e internas da organização, além de planejamento estratégico, que irão trazer maior resultado perante a vantagem competitiva.

De acordo com Porter (1998), as empresas se preocupam em criar a vantagem competitiva quando percebem ou descobrem maneiras novas e melhores de competir em um setor e as trazem para o mercado.

De acordo com Siqueira (2005), a informação é vista como vantagem competitiva quando a empresa gera informações estratégicas com base em ferramentas mais desenvolvidas do que as de outras organizações.

Para Ghoshal & Bartlett (1999), a vantagem competitiva se relaciona com a capacidade de uma empresa de ser inovadora, independentemente das pressões do mercado. Os autores ainda salientam que os gerentes deveriam se concentrar no processo que liberaria o espírito empreendedor dentro da empresa, integrando assim os recursos e capacidades pelas unidades de forma a criar novas combinações de recursos e de conhecimento.

Segundo Porter (1998), o desenvolvimento da tecnologia de informação gera vantagem competitiva, sendo assim, uma das formas que a empresa pode obter é através da modificação da abrangência de suas atividades, pela estratégia de diferenciação.

De acordo com a abordagem destes autores, nota-se a importância de um processo básico de gestão da informação que busque suprir as necessidades da organização em estudo, abordando diferentes aspectos, para que se conquiste maior vantagem competitiva perante o mercado, demonstrando conhecimento organizacional e divulgando a imagem da empresa.

Seguidamente, comenta-se o conceito de Estilos de Gestão que será de grande valia para uma análise da empresa estudo de caso deste trabalho.

2.10. ESTILOS DE GESTÃO

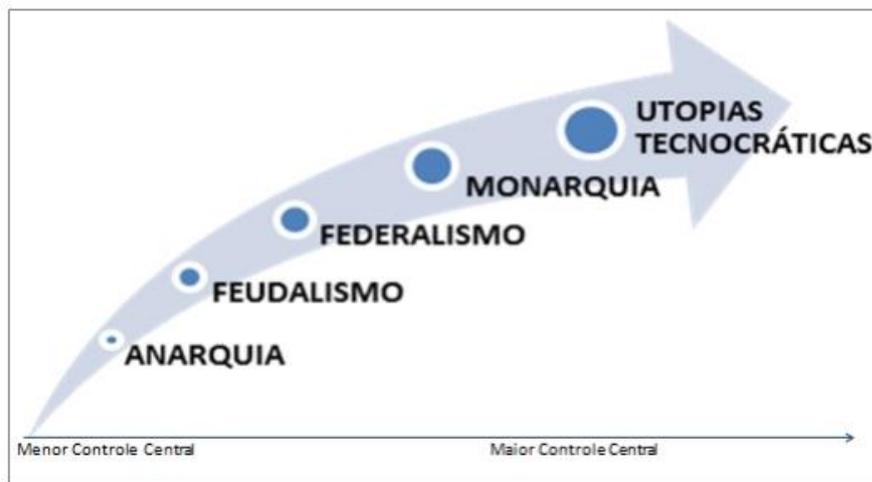
Existem diversos modelos gerenciais que podem ser adotados para auxiliar na Gestão da Informação. Após vários estudos, Davenport, McGee e Prusak, definiram cinco estilos de gestão, os quais direcionarão para o gerenciamento e uso de informações corporativas.

De acordo com Braga apud Reis (2005, p. 98):

Para que a gestão [de informação] seja eficaz é necessário que se estabeleça um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informações relevantes, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores.

Através de um estudo com mais de 25 organizações Davenport (1998), em conjunto com Prusak, apresentou a evolução do controle da informação, sendo ele ilustrado na FIGURA 2.

Figura 2 - Evolução do controle da informação.



Fonte: Davenport (1998, p. 91)

- a) **Anarquia:** Para Davenport (1998), este modelo dificilmente é escolhido conscientemente. Costuma emergir quando abordagens mais centralizadas falham ou quando não há um reconhecimento em relação à importância da informação comum para o funcionamento efetivo da organização. Os pontos fortes desse estilo é a ânsia por informação eficaz, definida em termos de usuários e a valorização da informação, porque ela afeta diretamente o trabalho desses usuários. No entanto, suas deficiências são mais preocupantes, principalmente quanto à divergência de informações.
- b) **Feudalismo:** É um ambiente em que a aquisição, armazenamento, distribuição e análise da informação são geralmente controladas por cada executivo em particular e seus departamentos, são como senhores feudais vivendo em castelos isolados. Eles determinam qual a informação deverá ser coletada em seus feudos, como será interpretada e em que formato será relatada, reduzindo o poder da autoridade central de tomar decisões

informadas visando ao bem comum (DAVENPORT, 1998; McGEE; PRUSAK, 1994).

- c) Federalismo:** É o estilo de gestão da informação mais próximo do ideal. Envolve uma democracia representativa, um governo central fraco e um alto nível de autonomia local, enfatizando que apenas poucos elementos são definidos e administrados centralmente, enquanto o restante pode ser administrado pelas unidades locais (DAVENPORT, 1998). Sua principal característica é o uso da negociação racional entre os grupos centrais e os dispersos. Por isso, reconhece explicitamente, a importância da política informacional, tratando-a como atividade legítima e necessária, na qual as pessoas com diferentes interesses buscam definições coletivas de objetivos e meios para alcançá-los (DAVENPORT, 1998; McGEE; PRUSAK, 1994).
- d) Monarquia:** Caracteriza-se quando um indivíduo ou uma função controla a maior parte das informações de uma empresa, ditando as normas em relação ao processo por meio do qual a informação será gerenciada. Essa pessoa (monarca) especifica que tipo de dados são importantes, estabelece significado para elementos-chave e até mesmo procura controlar o modo como a informação é interpretada. O poder sobre o gerenciamento da informação é centralizado e a autonomia dos departamentos e divisões em relação às políticas de informação é substancialmente reduzida (McGEE; PRUSAK, 1994). Esse modelo pode beneficiar empresas relativamente pequenas que operam em um só setor (DAVENPORT, 1998).
- e) Utopias Tecnocráticas:** Organizações com este estilo possuem forte orientação à abordagem do gerenciamento da informação a partir de uma perspectiva tecnológica. Seu objetivo é planejar uma infraestrutura tecnológica que possa fornecer informação a cada terminal individualmente e em seguida, formar bancos de dados com a estrutura correta para armazenar essa informação sem redundância. Alguns esforços técnicos em torno do gerenciamento da informação são razoáveis, entretanto, quando a abordagem tecnológica à informação predomina dentro de uma empresa pode ser denominada de utopia tecnocrática. Esses utópicos tecnocráticos enfatizam a modelagem e classificação da informação; valorizam os mais recentes tipos de hardware e software e tentam lidar com todas as informações da organização (McGEE; PRUSAK, 1994).

Para Davenport (1998), o estilo Federalismo é o modelo mais utilizado por organizações que empregam o uso de redes e disseminação da informação na instituição. É considerado pelo autor um estilo democrático de gerenciar informações baseado nas negociações e no consenso, no acesso amplo, no emprego das modernas tecnologias que possibilitam integração, nos debates, no trabalho colaborativo, na participação livre em fóruns e em lista de discussão e no compartilhamento de ideias.

Vale-se ressaltar que existem diversos outros estudos a respeito de estilos de gestão que apresentam outros. Porém os estilos de gestão resumidos acima estão focados no processo de gestão da informação, que é o foco do presente trabalho, onde os estilos transformam os dados em informações internas e externas.

A seguir, discute-se o conceito de tomada de decisão, fundamental para atingir o objetivo desta monografia.

2.11. TOMADA DE DECISÃO

De acordo com Choo (2003), no contexto organizacional atual a tomada de decisão é estruturada por regras e procedimentos que apontam papéis, métodos e normas. Sendo que estas estruturas estabelecem diversos valores que irão influenciar a escolha e a incerteza das decisões organizacionais.

Numa organização a todo o momento uma decisão precisa ser tomada e são as informações que dão base para este processo. Tal fato acontece quando se está diante de uma questão que apresenta mais de uma alternativa de solução, mesmo quando para solucioná-lo, possui-se uma única opção a seguir, pode-se ter a alternativa de adotar ou não essa opção. Todo este processo de escolher o caminho mais adequado, também é conhecido como tomada de decisão (REZENDE , 2003).

Chiavenato (1997) aponta que o processo de decisão é complexo e está sujeito às características individuais do decisor quanto da circunstância em que está envolvido e da maneira como compreende essa situação. Para o autor, as decisões possuem tipos ou extremos, ou seja, classificam-se em programadas e não programadas. Decisões programada são as decisões caracterizadas pela rotina e repetitividade. São adotadas mediante uma regra, com dados evidentes, condições estáticas, certeza, previsibilidade. Acontecem com certa frequência na organização.

Já as decisões não programadas são as decisões caracterizadas pela não estruturação, dados inadequados, únicos e imprevisíveis. Estes tipos de decisões estão ligados às variáveis dinâmicas tornando-se de difícil controle. Seu intuito é a resolução de problemas incomuns, marcados pela inovação e incerteza.

Segundo Roldan e Miyake (2004), a tomada de decisão possui quatro dificuldades: complexidade, incerteza perante a decisão, objetivos múltiplos e a possibilidade de diversas perspectivas que possibilitam diferentes conclusões de análise.

Considerando o valor e o contexto da tomada de decisão, a informação é um recurso para o desenvolvimento do trabalho e de estratégias nas organizações. As fontes de informações internas e externas à organização propiciam a criação de sistemas de informação para sua identificação e organização, criando condições mais adequadas para sua recuperação e utilização na tomada de decisão. (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004).

A informação tem grande importância no processo decisório, porém, é necessário analisar a qualidade das mesmas, se as informações satisfazem os objetivos pelas quais elas foram adquiridas, processadas e armazenadas. A informação contribui de forma positiva no processo estratégico das organizações. Para a tomada de decisão, a informação deve ser vista de forma mais ampla, analisando o ambiente externo da organização, as oportunidades e ameaças que o mesmo apresenta.

De acordo com Cavalari e Cunha (2008, p. 36):

A informação exerce papel fundamental na tomada de decisões pelos executivos das organizações. As empresas que possuem maior quantidade possível e acesso mais rápido à informação, de boa qualidade, podem definir mudanças em seu direcionamento à frente de seus concorrentes ao encontro de novas oportunidades.

Logo, definir um modelo estratégico informacional para a empresa objeto de estudo dessa pesquisa faz-se necessário e mostra-se ser de grande valia.

Para Siqueira (2005), a informação é, atualmente, uma ferramenta de extrema importância no processo de tomada de decisões, pois sua análise permite que a empresa consiga perceber oportunidades e ameaças a sua operação, e a detecção de problemas e tendências.

Segundo Caixeira, Netz e Gualuppo (2006), acredita-se que grandes quantidades de informações e dados em vez de ajudar os empresários no processo de tomada de decisão, podem ter o efeito contrário do esperado, ou seja, atrapalhar os empresários nos processos de tomada de decisão.

Para Choo (1996, p. 30), “as organizações usam a informação para tomar decisões, resolver problemas ou acumular conhecimento”.

Beuren (2000, p. 43) complementa que:

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais.

Diante deste contexto, a informação possui papel fundamental no processo de tomada de decisão, tanto para a empresa em estudo, quanto para o restante das organizações, porém, para utilizá-la de forma eficiente e eficaz, é necessário que o executivo responsável pela gestão da informação tenha conhecimento total das condições internas e externas da empresa, para que assim, consiga desenvolver métodos para avaliar medidas que serão adotadas no contexto organizacional.

No próximo tópico, apresentam-se os conceitos que foram adotados no decorrer do presente trabalho.

2.12. CONCEITOS ADOTADOS NESTE TRABALHO

Os conceitos adotados neste trabalho apresentados no QUADRO 3:

Quadro 2- Conceitos adotados no trabalho

<u>Conceito</u>	<u>Autor(es/as)</u>
Informação: A informação não se limita a dados coletados; na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto os dados absolutamente não têm essa missão.	Mcgee e Prusak (1994)

Para que os dados se tornem úteis como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.	
Informação relevante: Está associada ao conhecimento relevante, o qual é o que realmente influenciou ou influência nas ações das pessoas. É aquela que altera a percepção da realidade ou que confirme a forma de agir de um indivíduo perante a uma situação.	Ribeiro (2002)
Informação para negócios: Conjunto de dados que auxiliam no processo decisório e na condução do seu negócio, através do gerenciamento das empresas em geral, considerando os seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado.	Montalli e Campelo (1997)
Gestão da Informação: Conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizadas na prática administrativa e colocadas em execução pela liderança de um serviço de informação para atingir a missão e os objetivos fixados.	Dias e Belluzzo (2003)
Estratégia: Conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.	Fernandes e Berton (2005)
Gestão Estratégica da Informação: Gestão estratégica da informação designa a administração dos recursos informacionais de uma empresa, a partir de um referencial estratégico.	Beal (2001)
Modelagem de informação: Exercício de identificação de modelos e seus elos, a fim de se tornar explícito os modos de expressão, com o objetivo de delinear os paradigmas e seus efeitos sobre os tipos de modelos que estão sendo construídos.	Burt e Kinnucan (1990)
Tecnologia da Informação: Tudo aquilo que permite obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar a informação.	Albertin (1999)
Vantagem competitiva: É aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada.	Oliveira (2001)

Estilos de gestão: Modo como direcionarão para o gerenciamento e uso de informações corporativas.	McGee e Prusak (1994)
Tomada de decisão: No contexto organizacional atual a tomada de decisão é estruturada por regras e procedimentos que apontam papéis, métodos e normas. Sendo que estas estruturas estabelecem diversos valores que irão influenciar a escolha e a incerteza das decisões organizacionais.	Choo (2003)

Fonte: A Autora.

Na próxima seção será abordada a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados na proposta de estudo em questão.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. A princípio é explicada a caracterização da pesquisa e o tipo de pesquisa proposto. A seguir, são detalhadas as fases da pesquisa, descrevendo os objetivos alcançados com os métodos escolhidos e técnicas de coleta de dados e os procedimentos de análise. A metodologia de pesquisa, para Minayo (2003, p. 16-18) é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade. A pesquisa é assim, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica sobre informação, informação relevante, informação para negócios, gestão da informação, gestão estratégica da informação, modelagem da informação, tecnologia da informação, estratégia, estratégia, vantagem competitiva, estilos de gestão e tomada de decisão; utilizando como critérios de validade trabalhos relevantes e renomados para os temas, que explicassem os conceitos de maneira clara e adequada à proposta do trabalho.

A pesquisa em questão caracteriza-se como um estudo de caso e descritiva (realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador), integrando os temas abordados. Segundo Yin (2010), um projeto de pesquisa pode ser pensado como um “mapa” da pesquisa. Após a cobertura de questões de estudo, proposições, unidades de análise, lógica dos dados e critérios de interpretação e constatação, o pesquisador terá uma visão inicial de uma teoria sobre o seu estudo.

O caráter exploratório do trabalho é concedido pelo objetivo geral de identificar quais as informações são relevantes para a tomada de decisão em uma empresa cerealista do Paraná.

Essa primeira etapa define-se por evidenciar a demanda de uma maior compreensão e novas ideias sobre o assunto geral do presente estudo permitindo uma maior versatilidade e compreensão da pesquisa. Sendo assim, o primeiro passo é compreender os conceitos para criar os problemas e/ou hipóteses, características da pesquisa exploratória (RAUPP; BEUREN, 2003). O estudo exploratório foi iniciado por meio de pesquisa bibliográfica conforme apresentado na Seção 2.

Em uma segunda etapa, será realizado um estudo descritivo e exploratório. Dentre os principais propósitos de uma pesquisa descritiva, pretende-se:

- a) Descrever as características da empresa JMJ Comércio de Cereais;
- b) Apresentar as informações mais utilizadas pela empresa pesquisada para tomada de decisão;
- c) Verificar se há uma política estruturada de uso das informações contidas nos sistemas de controle interno da empresa;

O presente estudo está especialmente interessado em verificar quais as informações relevantes para a tomada de decisão considerando a especificidade da empresa JMJ Comércio de Cereais (Feijão Pé Vermelho). Para isso foi aplicado um questionário na empresa supracitada.

3.2. O MÉTODO DE PESQUISA ESCOLHIDO

Primeiramente, o método de pesquisa utilizado na validação dos pressupostos da segunda fase foi uma análise do ambiente da empresa utilizada como estudo de caso no presente trabalho, avaliando o mercado em que está inserida, seus pontos fortes e fracos, as informações que utilizam e aquelas que têm acesso. O estudo de caso é definido por Bell (1989) como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos. Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Estudos de campo são investigações de fenômenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador.

Em um segundo momento, a pesquisa foi realizada por observação participante, entrevista não estruturada, com perguntas abertas de sentido genérico. Nesse processo de observação participante, a pesquisadora estará participando dos processos da empresa, atividades internas e externas realizadas por ela. Esta será uma das etapas que tem o intuito de permitir ver e perceber como são desenvolvidos os processos no ambiente objeto de estudo. A observação foi realizada durante a aplicação do questionário. O mesmo foi aplicado aos gerentes da empresa, que tem como principal característica, atingir dados, informações e opiniões de um grupo específico (FREITAS et al., 2000).

Então foi aplicado um questionário estruturado com os gerentes da empresa Feijão Pé Vermelho. O instrumento de questionário teve o intuito de verificar como a organização utiliza as informações às quais tem acesso, o direcionamento estratégico delas e quais as principais demandas informacionais identificadas pela gerência. Foi o principal instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa e teve uma abordagem qualitativa, que é definido por GODOY (1995, p. 3) como:

Um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

Fontes de Dados

a) Primárias

Funcionários e donos da empresa JMJ Comércio de Cereais.

b) Secundárias

- Internas: documentos, arquivos e registros dos processos e vendas da empresa em tela.

- Externas: artigos, livros e resenhas publicadas na mídia impressa em geral, na Internet, assim como outras publicações ligadas direta ou indiretamente ao tema estudado e analisado nessa pesquisa.

Instrumentos de coleta de dados

a) Dados Primários

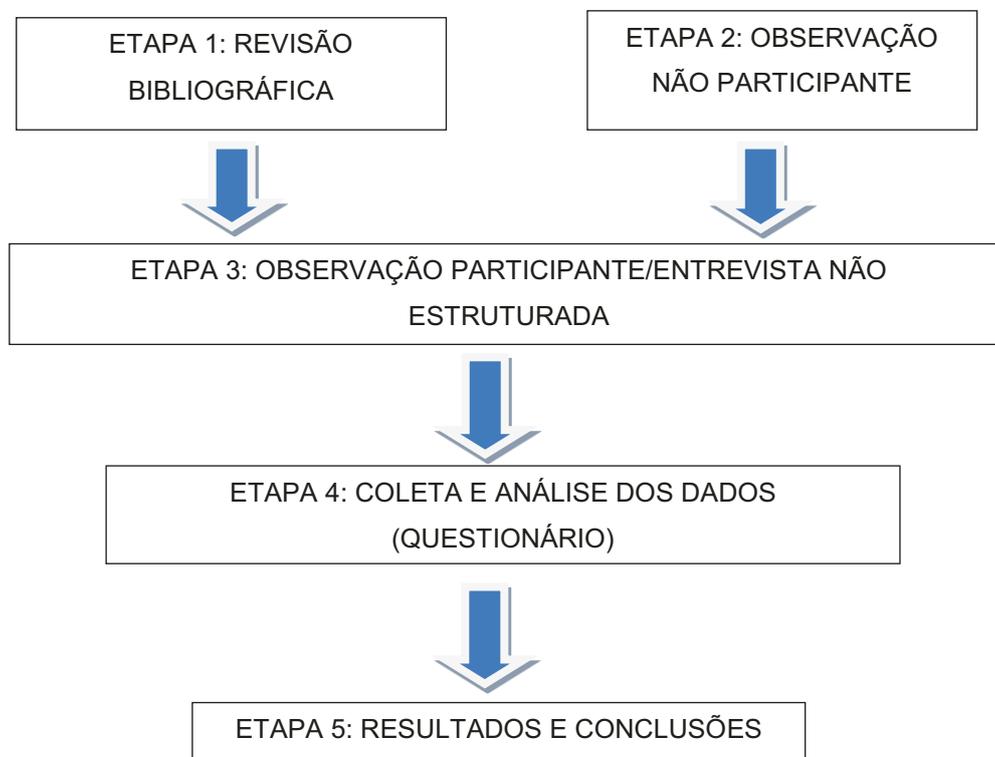
Foram coletados por meio de entrevistas focalizadas, individuais, com os gerentes da empresa Feijão Pé Vermelho.

b) Dados Secundários

Foram coletados por meio de levantamento junto às fontes internas e externas identificadas anteriormente e, ainda, por meio de questionário que será apresentado posteriormente. Visto que o trabalho tem como objetivo analisar informações para tomada de decisão, optou-se por aplicar os questionários à 5 funcionários que pertencem a área administrativa da empresa em questão e que estão intimamente ligados a esse processo.

A estrutura resumida para o estudo de caso é ilustrada pela FIGURA 2.

Figura 3 - Mapa de pesquisa



Fonte: A autora

3.3. AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente de pesquisa foram as instalações da empresa JMJ Comércio de cereais, conhecida pelo nome fantasia Feijão Pé Vermelho. A JMJ Comércio de Cereais Ltda.

Do período de abertura de empresa para cá, conseguiu expandir muito seu atendimento na região de Curitiba, área Metropolitana e Litoral paranaense. A JMJ

Comércio de Cereais Ltda é uma empresa especializada no comércio e beneficiamento de cereais e leguminosas.

Sua equipe é composta de 21 funcionários. Desse total, cinco trabalham na parte administrativa, oito na produção e oito na entrega dos produtos. Três diretores atuam em três áreas distintas: administrativa, compras e vendas. Quinze representantes atuam na venda dos produtos comercializados.

O número reduzido de funcionários na produção se dá em função de que grande parte dos serviços necessários se dá de forma automatizada e com uso de maquinários de última geração, o que garante a diminuição do tempo de produção de mercadoria, bem como a qualidade dos mesmos.

Além da equipe acima descrita, há vários prestadores de serviços que assessoram a JMJ: Escrilex, (escritório de contabilidade), Eficácia Sistemas Gerencias, Segline (empresa de monitoramento) e algumas empresas de transporte, visto que parte das entregas é terceirizada.

O processo de cobrança ocorre em grande parte na forma de boletos bancários ou depósitos.

A empresa nasceu em 1999 em Curitiba e aos poucos vem ampliando sua área de atuação. Além de importação a JMJ a partir de 2015, também passou a exportar feijão para Portugal e Índia.

Todas as grandes redes de supermercados (Carrefour, Muffato, WallMart, Condor, entre outras, bem como pequenos varejos) revendem as marcas de feijão comercializadas pela empresa. Ainda, pode-se destacar a participação em grandes licitações públicas: UFPR, prefeituras municipais, exército, cozinhas industriais, presídios, escolas, creches, entre outras.

A empresa Feijão Pé Vermelho é a segunda marca mais vendida na região referenciada, isso só aconteceu em função da manutenção da qualidade do produto ofertado articulado com preço acessível.

Em 2013, 90% do feijão preto beneficiado e embalado para a comercialização veio da China, padronizando os lotes produzidos, ao mesmo tempo, atendendo aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado de importados. Já o feijão carioca, produzido apenas no Brasil, veio especialmente da região de Minas Gerais, São Paulo, localidades que se destacam pelo tamanho e tonalidade de cores desse grão. Com uma história de mais de dez anos no mercado paranaense, a JMJ Comércio de Cereais especializou-se, com exclusividade, na seleção e

comercialização de feijão, para tanto investiu amplamente no uso da tecnologia apropriada bem como aprofundou os conhecimentos técnicos para a escolha adequado dos melhores grãos.

Conta com uma ampla e seleta rede de produtores, fornecedores de feijão e grandes clientes. Tem como sua principal marca o FEIJÃO PÉ VERMELHO, com uma variedade de classe: carioca, preto, fradinho, vermelho e cavalo. A principal marca comercializada também denomina o nome fantasia da Empresa.

A JMJ Comércio de cereais tem como linhas norteadoras de negócio as seguintes ideias:

- Missão: Administrar a Empresa Feijão Pé Vermelho com base em princípios e valores de integridade e respeito aos fornecedores, funcionários e especialmente aos consumidores, os quais integram a família "Pé-Vermelho", esforçando-se para produzir os melhores grãos, dentro do padrão de qualidade que todo cidadão tem direito.
- Visão: Ser reconhecida pela qualidade de seus produtos e agilidade nas entregas no Estado do Paraná.

A organização empresarial atua no ramo do comércio de cereais (atacadista do gênero alimentício). A marca Feijão Pé Vermelho possui diversos grandes concorrentes, os quais já atuam no mercado há bastante tempo. Mesmo a marca em questão sendo a segunda mais representativa em Curitiba, a força dos concorrentes dificulta a expansão dessa representatividade na cidade e no estado como um todo.

No quesito diferencial, as empresas mais fortes da área comercializam também outros produtos (arroz, farinhas, fubá, macarrão, lentilhas, entre outros) que a Pé Vermelho ainda não pode oferecer.

Em relação à precificação, a empresa segue a média do mercado, mas seus gestores afirmam que o que deve conquistar o cliente é a qualidade dos produtos oferecidos, o foco não pode ser somente o preço.

Os principais consumidores pertencem às classes mais populares. Destaca-se ainda, os setores públicos (escolas, presídios, universidades, hospitais, quartéis, mercados da família, entre outros). A área de atuação geográfica da empresa é no sul do Brasil, principalmente na cidade de Curitiba e área metropolitana.

O faturamento atual mensal é em torno de R\$ 3.700.000,00 (três milhões e setecentos reais)⁵. Esperam chegar a R\$ 4500.000,000 (quatro milhões e quinhentos reais). As despesas mensais giram em torno de 10% desse montante.

O mercado disponibiliza tecnologias que possibilitam o tratamento químico dos grãos, seleção e beneficiamento dos grãos. As mesmas contribuem de maneira significativa para a qualidade do produto e agilidade na produção.

O custo das tecnologias é alto, a exemplo disso, as máquinas de beneficiamento, limpeza, seleção dos grãos, empacotamento, empilhadeiras, balanças, entre outras, que compõem a área de produção da empresa em tela somam um valor aproximado de R\$ 1000.000,00 (um milhão de reais).

Para os produtos oferecidos pela empresa são necessários equipamentos considerados componentes básicos, sendo eles quatro caminhões, duas máquinas para beneficiamento e seleção dos grãos, balanças, uma empilhadeira elétrica, uma paleteira elétrica, duas máquinas para empacotamento, dois silos e computadores. Como equipamentos de tecnologia da informação, utilizam-se computadores (hardware e software) e o principal sistema informacional é Sistema Eficácia e Consultoria. A tecnologia utilizada na empresa é compatível com as tecnologias oferecidas pelos concorrentes. Pensando na qualidade do produto, as máquinas e softwares utilizados pela empresa são de alta eficiência e eficácia.

É possível perceber que a empresa possui recursos suficientes para a compra de materiais e matérias-primas necessárias, para a oferta de produtos com qualidade. Há recursos financeiros suficientes para ampliar seu número de clientes e melhorar ainda mais o processo de gestão.

Em relação ao Produto, a empresa oferece os seguintes produtos apresentados na FIGURA 4:

⁵ Dado coletado em fevereiro/2015.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos por meio da concretização dos procedimentos metodológicos adotados, além de se apresentar o Modelo de Gestão Estratégica da Informação proposto à empresa.

4.1. COLETA DE DADOS E RESULTADOS

Para coletar dados que auxiliaram a identificar as informações relevantes para a tomada de decisão optou-se pela aplicação de um questionário a cinco funcionários da empresa em estudo, o modelo do questionário aplicado consta no Apêndice A. Tal amostra foi delimitada pelo fato de que a empresa em questão é pequena e esses cinco fazem parte da área administrativa e são as pessoas que lidam diretamente com informações.

O principal objetivo deste questionário visou identificar as práticas de gestão da informação que a empresa em estudo apresenta, apontando quais destas práticas apresentam melhor desempenho na gestão estratégica e quais são as informações mais utilizadas pela organização, além de identificar a existência de uma política estruturada de uso da informação para que posteriormente se possa propor um modelo de gestão estratégica da informação mais adequado para as necessidades da organização, de modo que este modelo auxilie a empresa em estudo a obter uma gestão mais eficiente.

Para a tabulação e visualização das informações coletadas através da aplicação do questionário utilizou-se o programa MS Excel. A análise dos dados obtidos por meio da aplicação deste questionário será apresentada a seguir.

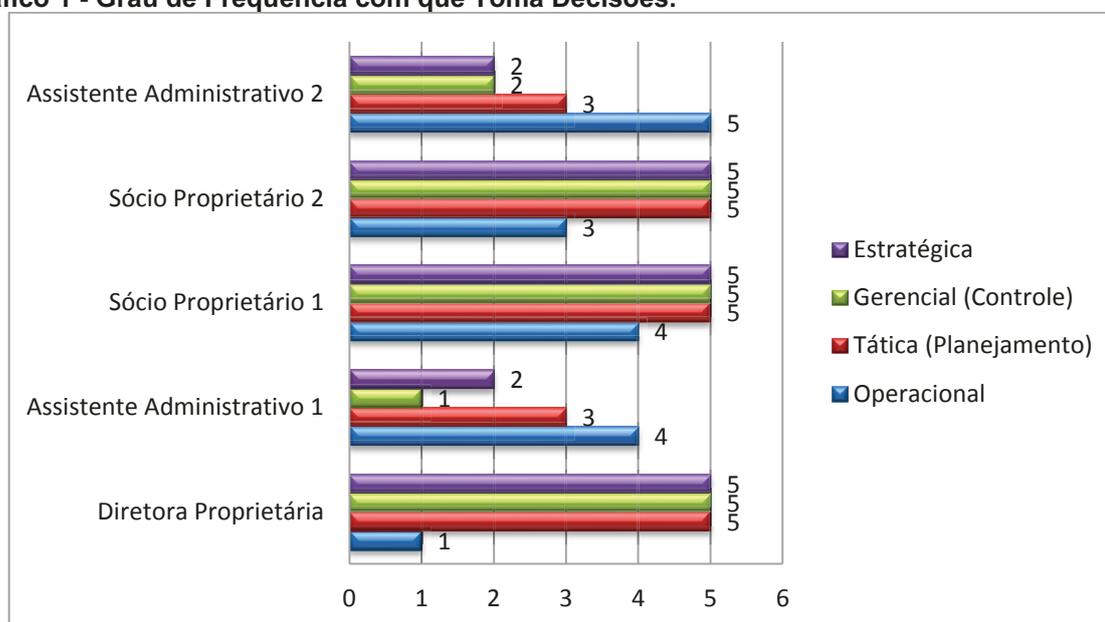
A primeira questão buscou identificar o perfil do respondente, questionando o cargo que o entrevistado ocupa na empresa e há quanto tempo faz parte do quadro de funcionários da organização. Na primeira questão, verificou-se que uma das entrevistadas é diretora proprietária, outros dois sócios proprietários e outros dois assistentes administrativos.

Nota-se que os respondentes são pessoas que atuam no setor administrativo da organização em estudo há bastante tempo (o menor tempo é de

cinco anos) e, por isso possuem elevado nível de conhecimento sobre a organização, o que auxilia em suas tomadas de decisão na empresa.

A segunda questão procurou mensurar a frequência com que o respondente tomava certos tipos de decisão, sendo elas: decisões de nível operacional, tática (planejamento), gerencial (controle) e estratégica. A frequência foi avaliada variando de 1 a 5, sendo 1 para muito esporadicamente e 5 para decisões rotineiras. O GRÁFICO 1 ilustra o resultado desta questão.

Gráfico 1 - Grau de Frequência com que Toma Decisões.



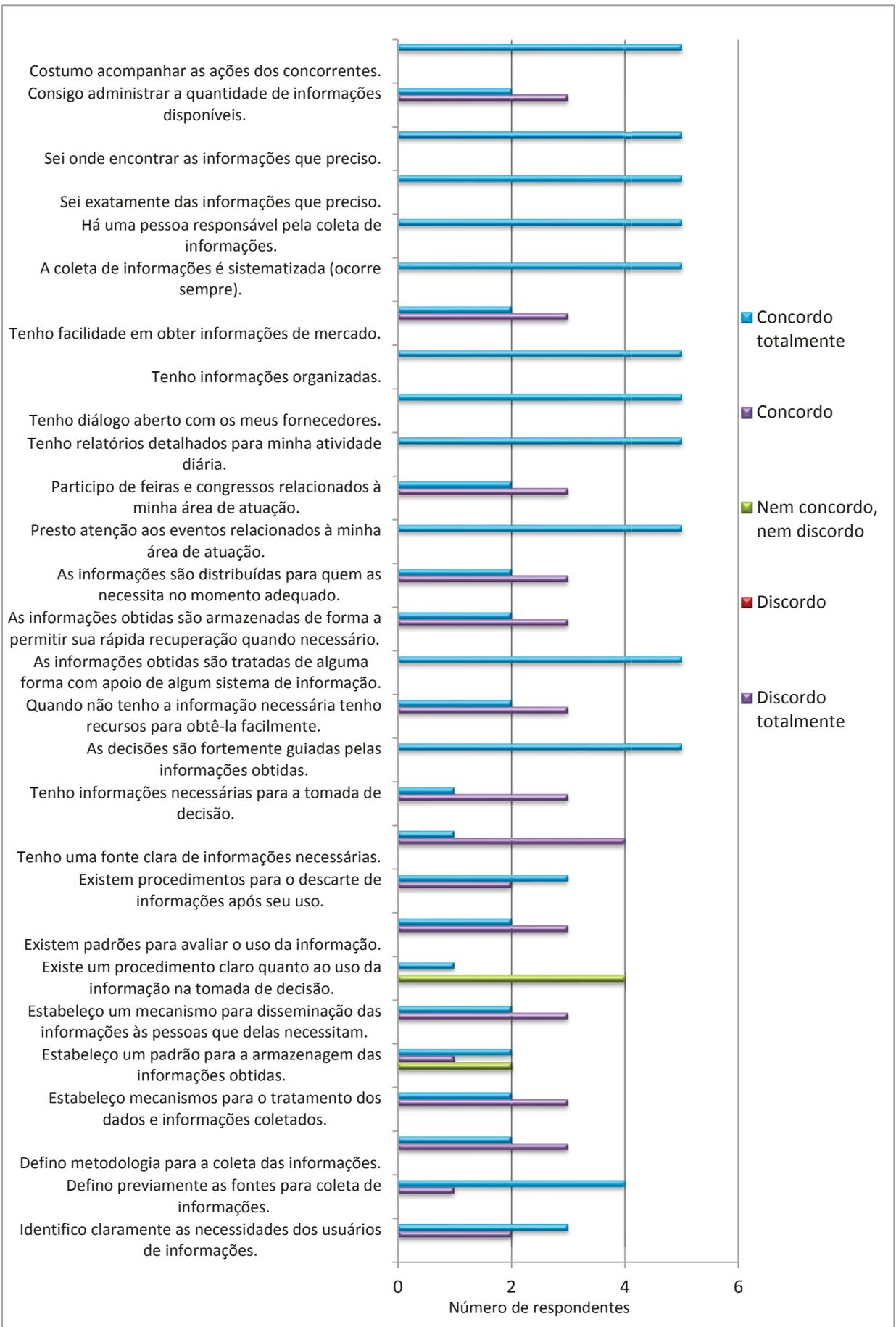
Diante das respostas dos respondentes na questão dois é possível perceber que as decisões de nível operacional são de maior responsabilidade dos assistentes administrativos, enquanto as decisões de nível tático, gerencial e estratégico são de responsabilidade dos sócios e da diretora da empresa.

A terceira questão abordava o conhecimento sobre processo definido de tomada de decisão, ou seja, questionava se a empresa em que os entrevistados trabalhavam possuía este modelo de processo de tomada de decisão. Todos os entrevistados responderam que a empresa possui um processo predefinido para a tomada de decisão.

A quarta questão abordou a opinião dos respondentes diante de diversas variáveis que influenciam o processo de tomada de decisão. Esta questão foi

constituída por vinte e oito itens, os quais o entrevistado deveria avaliar conforme o processo de tomada de decisão que ele realiza no seu ambiente de trabalho. Sendo que os cinco graus de avaliação eram divididos em discordo totalmente, discordo, nem discordo nem concordo, concordo e concordo totalmente. Após a enumeração das perguntas foram tabulados os resultados dos questionários dos respondentes. O GRÁFICO 2 ilustra o cenário apresentado pelas respostas dos entrevistados.

Gráfico 2 - Itens Que Compõem O Processo De Tomada De Decisão.

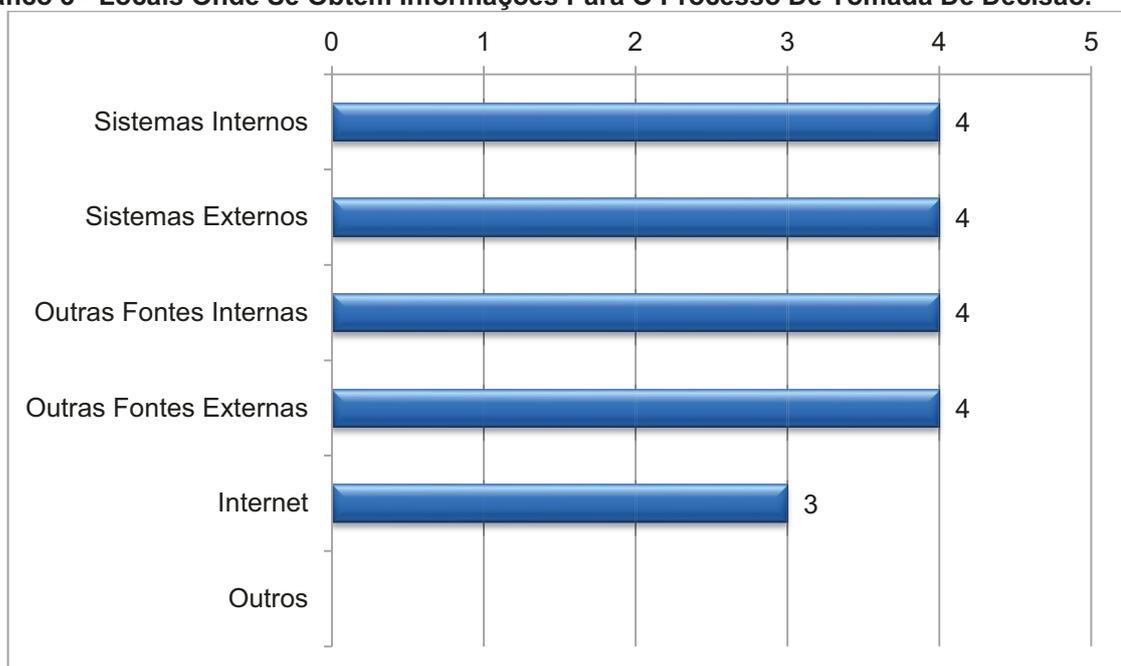


Analisando o gráfico acima se percebe que na maioria das perguntas os respondentes concordam totalmente ou concordam com o que o item aborda. Somente quando questionados, no item 7, sobre a existência de um procedimento claro quanto ao uso da informação na tomada de decisão é que a maioria dos entrevistados demonstram incerteza, assinalando que nem concorda, nem discorda com a pergunta.

A partir da análise dos resultados apresentados na Questão 4 é possível perceber-se que as pessoas envolvidas neste questionário buscam sinergia das áreas em que trabalham e uma gestão da informação eficaz, buscando utilizar a informação do modo correto, aliando estas informações com a estratégia, com o intuito de atingir os objetivos que lhe foram propostos.

Na quinta pergunta (questão de múltipla escolha), quando questionados sobre onde conseguiam as informações relevantes que auxiliam no processo de tomada de decisão os respondentes afirmaram que as informações são obtidas através de sistemas internos e externos, fontes internas e externas e internet, conforme ilustra o GRÁFICO 3.

Gráfico 3 - Locais Onde Se Obtém Informações Para O Processo De Tomada De Decisão.



Nota-se que a empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda busca aliar a tecnologia da informação para o processo de tomada de decisão, pois os locais que são utilizados para se obter as informações para o processo de tomada de decisão

estão intimamente ligados à fontes tecnológicas, como, por exemplo, hardwares, softwares e a própria Internet. Além de possuir como premissa obter informações relevantes através da comunicação e da computação.

A sexta questão solicitou aos entrevistados que mensurassem gradualmente a importância para cada característica da informação no processo decisório, sendo o grau 0 para nenhuma importância e grau 5 para muita importância. As características foram divididas entre confiabilidade, precisão, completude, relevância, fácil interpretação e disponível em tempo hábil. Em todos os quesitos os entrevistados avaliaram como grau 5, ou seja, todas as características possuem muita importância no processo decisório. Diante dos resultados apresentados pelas respostas dos entrevistados nota-se que todas as características das informações possuem grande importância no processo decisório.

A sétima questão buscou descobrir se os entrevistados possuem as informações necessárias para tomar decisões no momento e no formato adequado, todos os entrevistados responderam que sim.

Quando questionados sobre a realização de uma filtragem de informações com o intuito de eliminar, por exemplo, dados repetidos, a falta de confirmação da veracidade de relatos ou informações, os entrevistados responderam que é realizada uma filtragem com esse objetivo.

Este é um ponto positivo na gestão da informação da empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda, pois a filtragem de informações gera qualidade e foco para a informação, tornando-a relevante, sendo de extrema importância no processo de tomada de decisão, gerando vantagem competitiva para a empresa em estudo.

Na nona questão os entrevistados deveriam assinalar a alternativa que mais se enquadrava nas características da gestão da informação da empresa onde trabalham. O QUADRO 4 apresenta as opções oferecidas aos entrevistados.

Quadro 3 - Opções de Resposta Apresentadas aos Entrevistados.

Opção 1	Forte apoio tecnológico. Enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações.
Opção 2	Ausência de uma gestão das informações mais estruturada, que deixa livre aos indivíduos da empresa obterem e gerenciarem suas próprias informações.

Opção 3	Gerenciamento da informação ocorre por unidades de negócios, que definem suas próprias necessidades de informação e irão repassar apenas parte dessas para o resto da empresa.
Opção 4	A classificação da informação e a definição de seu fluxo são feitos apenas pelos líderes da empresa, eles decidem se irão partilhar ou não a informação.
Opção 5	Uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos chave de informação.

Diante das opções apresentadas, a decisão dos respondentes foi unânime em escolher a opção 1, a qual discorre em torno do forte apoio tecnológico e que enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio das informações.

Diante da resposta dos respondentes conclui-se que a empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda investe em tecnologia no processo de gestão da informação, com o intuito de se obter o máximo de vantagens que uma gestão eficiente proporciona.

O apoio tecnológico na gestão da informação da empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda torna a organização mais competitiva e moderna, oferecendo formas de armazenar, captar, processar, recuperar e disseminar a informação relevante de forma rápida a todos os que necessitam desta informação para a tomada decisão.

A última questão do questionário, que foi composto por dez questões, buscou destacar quais as informações que os entrevistados levam em consideração no processo de tomada de decisão, onde os mesmos poderiam assinalar mais de uma alternativa. O resultado desta questão é ilustrado no GRÁFICO 4.

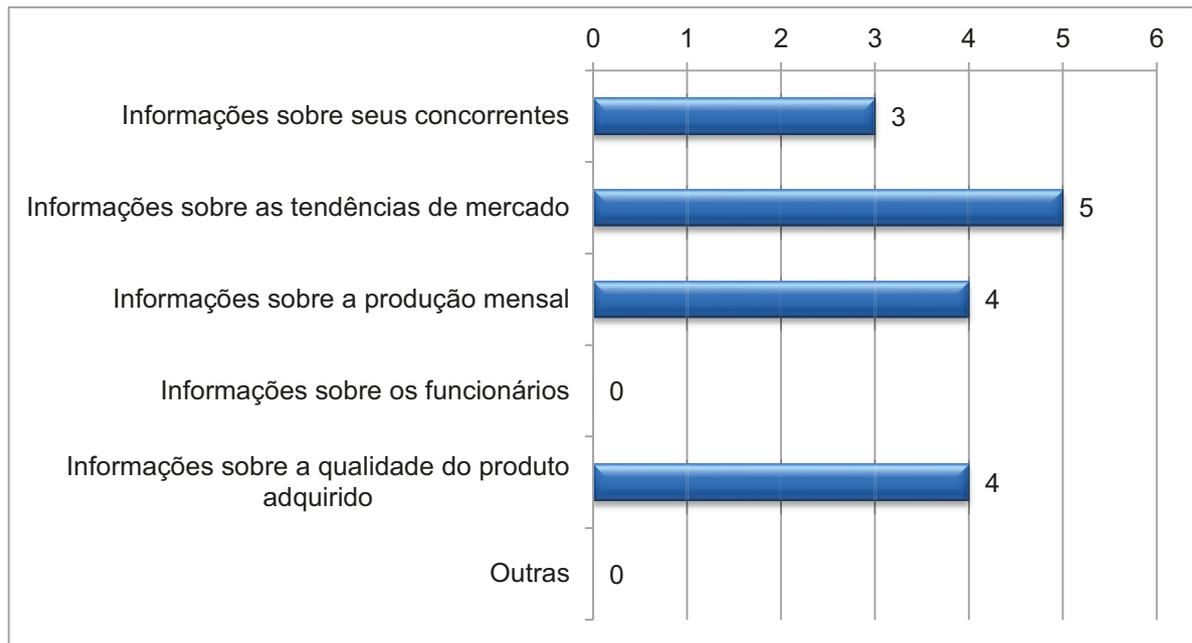


Gráfico 4 - Informação Relevante Para o Processo de Tomada de Decisão.

Nota-se que os entrevistados deixaram de lado a opção destinada à informações sobre os funcionários, é possível que esta informação seja importante em determinados processos de tomada de decisão, visto que o comportamento do funcionário pode impactar diretamente na produção mensal e na qualidade do produto.

4.2. ANÁLISE DOS CONCEITOS E ESTILOS GERENCIAIS DA INFORMAÇÃO UTILIZADOS NA EMPRESA

Com base nos resultados obtidos, é possível inferir que a empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda. apresenta a informação como vantagem competitiva, visto que a informação auxilia na compreensão de dados obtidos primeiramente de forma bruta pela organização em estudo, para que estes em outro momento se tornem objeto de análise e compreensão humana realizada por seus funcionários para que, no fim, esta informação se torne algo mais complexo que uma simples interpretação de dados, sendo utilizada para gerar vantagem competitiva para a organização.

Para a empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda. a informação possui um papel importante no contexto organizacional como um todo, pois ela se mostra como

um dos recursos mais importantes na tomada de decisão, podendo agregar valor, possibilitando crescimento e gerando competitividade, proporcionando garantir o bom desempenho no mercado diante de seus concorrentes.

A empresa em estudo busca identificar, classificar, processar, armazenar e disseminar a informação com o objetivo que esta se torne útil para o processo de tomada de decisão, para que esta se torne uma ferramenta estratégica contribuindo para o aumento da vantagem competitiva da JMJ Comércio de Cereais Ltda.

O estilo gerencial praticado pela empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda. é semelhante ao estilo federalismo, pois apresenta uma abordagem de gestão da informação baseada no consenso entre as áreas envolvidas, sendo elas de nível operacional, tática, gerencial e estratégica.

Este estilo gerencial da empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda. é um modelo simplificado de gestão que causa maior autonomia para os funcionários envolvidos, proporcionando um ambiente de colaboração, definindo os papéis designados para cada funcionário envolvido, gerando um fluxo de informação para a organização, porém, a tomada de decisão nos processos é de responsabilidade quase que total dos sócios e da diretora da empresa em estudo.

4.3. PRÁTICAS DE TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÃO NA EMPRESA

Também é possível inferir, a partir dos resultados obtidos que a empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda. acredita que a informação deve ser tratada como qualquer outro recurso organizacional que necessita ser gerenciado para melhorar sua produtividade e deve estar em sinergia com as demais áreas que compõem o funcionamento da organização.

O gerenciamento eficaz da informação trará qualidade na tomada de decisão da organização, sendo assim, as informações devem ser de boa qualidade, relevantes e suficientes para a resolução de problemas, sendo necessário constituir mecanismos que auxiliem a disponibilização de diversos tipos de informações.

As decisões são obtidas por meio das informações apresentadas, sendo que estas devem ser expostas de forma organizada, tratadas com apoio de um sistema

de informação, normalmente estas informações são armazenadas em relatórios, sendo que sempre há uma pessoa responsável pela coleta de informações.

A informação tratada de forma estratégica deve produzir resultados que gerem vantagem perante os concorrentes da empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda. e que consiga agregar valor a seu produto, buscando atender as necessidades dos seus clientes, pois a informação está presente em todas as fases da estratégia e pode ser aproveitada nos mais diversos segmentos e problemas que a organização pode enfrentar.

Dessa forma, o uso estratégico da informação para a empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda. estará sempre auxiliando para que a organização continue se aperfeiçoando, convertendo bens intelectuais da empresa em produtividade.

4.4. INFORMAÇÕES UTILIZADAS PARA A TOMADA DE DECISÃO DA EMPRESA

Os resultados obtidos apontam para o fato que a empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda. utiliza diversas informações que auxiliam no processo de tomada de decisão. Essas informações são obtidas através de sistemas internos e externos, fontes internas e externas e internet. Uma das ferramentas mais utilizadas para obter essas informações é a comunicação, seja ela formal ou informal.

Os sistemas de informação interno e externo auxiliam a apresentação das informações de forma estruturada, além de originar grande volume de informação, gerando um fluxo de informação confiável, proporcionando fácil acesso a informação e garantia de segurança da informação.

As fontes internas estão no próprio ambiente interno da organização, sendo que neste sentido a informação pode ser obtida através da comunicação entre funcionários de diferentes setores. Já as fontes externas podem disponibilizar informações através de contatos com outros executivos, colegas fora da empresa, banco de dados, pesquisas com os clientes e grupos profissionais.

As informações mais utilizadas para a tomada de decisão da empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda. abordam seus concorrentes, as tendências de mercado, a produção mensal e a qualidade do produto adquirido, tanto por parte da empresa, através dos seus fornecedores, quanto por parte do consumidor final, através da distribuição do seu produto pronto.

4.5. PROPOSTA MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA

Diante do exposto previamente, nota-se que é interessante para a empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda. estabelecer um processo predeterminado de tomada de decisão através de um modelo de gestão estratégica de informação. Sugere que este modelo seja ilustrado através de um fluxo que apresentará como a informação irá auxiliar no processo de tomada de decisão. Para elaborar este fluxo foi utilizado o programa Dia Portable.

Primeiramente faz-se necessário enumerar e explicar as fases que irão compor o fluxo, conforme segue:

- a) **Identificação da situação decisória:** é a primeira fase do processo decisório, nesta etapa é realizado o reconhecimento da situação que precisa ser decidida, a identificação de um problema ou uma oportunidade para a empresa;
- b) **Definir situação decisória:** nesta fase deve-se realizar o diagnóstico da situação decisória;
- c) **Definir necessidades:** esta etapa irá definir as necessidades o processo de tomada de decisão irá precisar;
- d) **Identificação dos participantes do processo:** nesta etapa se definirá as pessoas que irão participar do processo decisório, distribuindo tarefas que vão desde a coleta de informações até a tomada de decisão;
- e) **Levantamento de informações:** nesta etapa ocorre o levantamento de volume de informações, é realizado o levantamento de informações através de sistemas interno e externo, fontes interna e externa e internet;
- f) **Separação de informações relevantes:** nesta etapa avalia-se se as informações irão ou não auxiliar na tomada de decisão, se sim, tornam-se informações relevantes, caso contrário, são descartadas;
- g) **Disseminação da informação:** caso a informação seja relevante ocorre a disseminação da mesma aos participantes que irão auxiliar na tomada de decisão;

- h) Avaliação e escolha:** nesta etapa ocorre a avaliação das informações relevantes e a escolha da tomada de decisão;
- i) Resultados da tomada de decisão:** após certo tempo, é interessante avaliar os resultados que a tomada de decisão proporcionou e se a mesma necessita de uma ação corretiva, caso necessite, o fluxo deve voltar na separação de informações relevantes visando analisar novamente as informações que possuem qualidade para o processo de tomada de decisão;
- j) Feedback:** nesta etapa avalia se a informação foi adequada, recebida e distribuída de forma sinérgica e quais foram os benefícios que ela trouxe para a tomada de decisão.

Na FIGURA 5 é apresentado o fluxo para o processo estratégico de tomada de decisão proposto para a empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda.

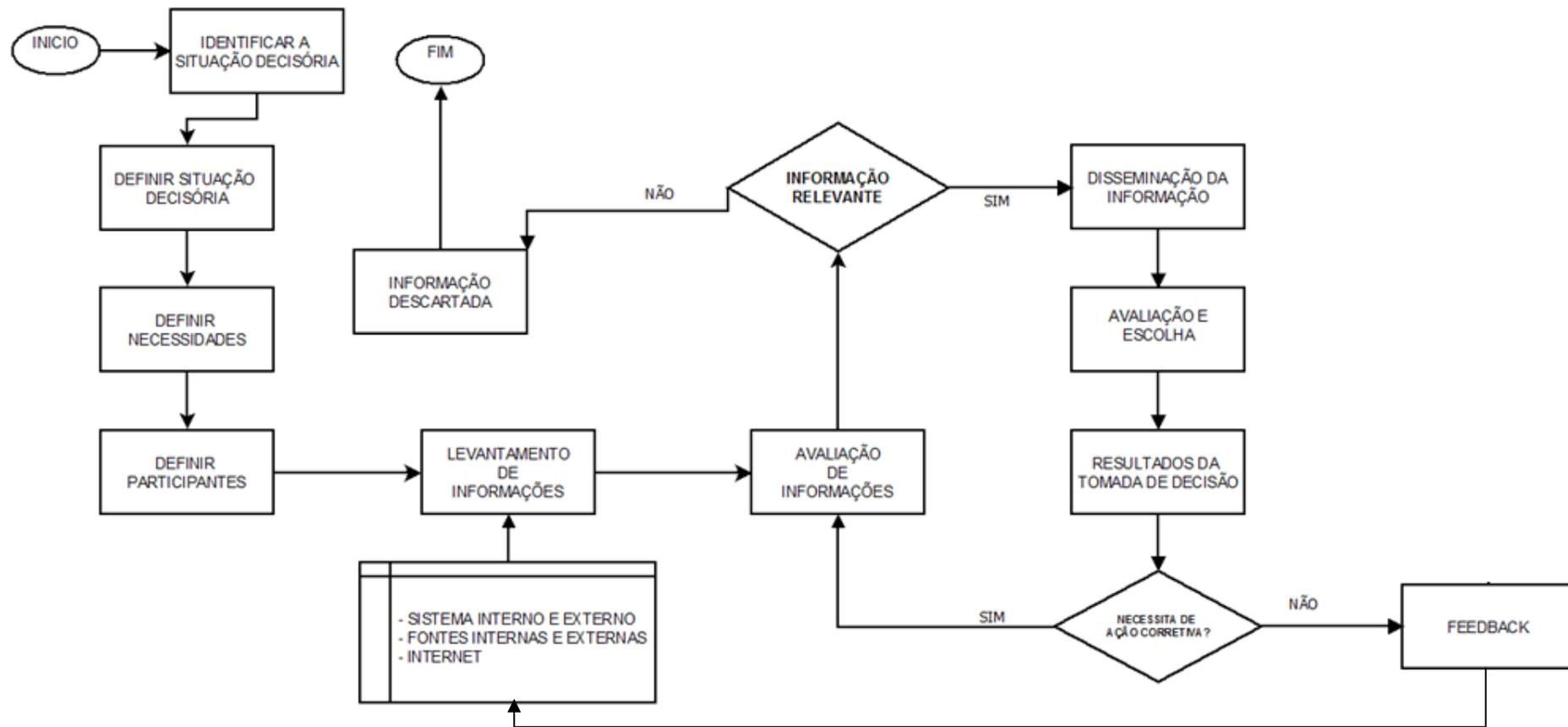


Figura 5: Modelo de Fluxo de Informação No Processo de Tomada de Decisão Estratégica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho foi realizado durante os meses de julho de 2014 a junho de 2015 na JMJ Comércio de Cereais Ltda. Por meio da coleta de dados e da observação foi possível levantar informações relevantes para a realização das etapas deste estudo.

O principal objetivo deste estudo foi realizar uma análise da atual gestão da informação praticada por uma empresa do ramo cerealista da cidade de Curitiba, onde foram apontadas as informações consideradas relevantes para o processo de tomada de decisão, analisando seus conceitos e estilos gerenciais e verificando se a organização possui uma política estruturada para o uso das informações relevantes, para que assim se possa determinar quais práticas tornam a tomada de decisão e a gestão estratégica de informações ferramentas eficazes.

Primeiramente realizou-se uma análise através de referencial teórico externa, onde foram levantados apontamentos referentes a temas relevantes sobre informação que geram impacto para a organização em estudo.

Posteriormente foi aplicado um questionário com o intuito de analisar a atual situação da gestão de informação aplicada pela JMJ Comércio de Cereais Ltda.

Após o diagnóstico da gestão da informação, apontando os principais estilos gerenciais da empresa JMJ Comércio de Cereais Ltda, práticas de tomada de decisão na gestão estratégica de informação na empresa e como as informações são utilizadas na empresa para o processo de tomada de decisão, foi possível criar um modelo de gestão estratégica da informa.

De acordo com o andamento do estudo e coletas de informações inerentes à gestão estratégica da informação como vantagem competitiva, foco principal deste trabalho, foram detectados alguns pontos a melhorar, sendo assim, compreendeu que era necessário formular uma sugestão que oferece melhorias que se encontra em sinergia com os objetivos propostos pelo trabalho.

A sugestão focou em apresentar uma proposta de modelo de gestão estratégica de informações para a empresa, ilustrado por meio de um fluxo mostrando o caminho que a informação relevante deve percorrer para se alcançar os objetivos para que a mesma fora designada. A sugestão elaborada apresenta diversas vantagens, como a agilidade no processo, o auxílio para a tomada de decisão, maior controle e organização.

Por meio de visitas realizou-se a técnica de observação sistemática direta, e através desta coletou-se informações para realizar análises das áreas em estudo, as quais confirmaram a necessidade de melhorias na gestão estratégica da informação da empresa em estudo.

Conclui-se que foi possível atingir os objetivos específicos propostos previamente neste trabalho por meio do método de pesquisa utilizado. Assim, permitiu-se criar um modelo de gestão estratégica para o auxílio da tomada de decisão. Foram identificadas quais as informações consideradas relevantes para o processo de tomada de decisão na empresa analisada e discutidas quais as melhores práticas para este processo. Logo, é possível afirmar que o objetivo geral proposto nesta pesquisa, de “Analisar a gestão da informação da empresa com ênfase nos assuntos inerentes da pesquisa, buscando obter um controle mais eficiente das informações e identificar quais são as informações consideradas relevantes para o processo de tomada de decisão de uma empresa do ramo cerealista da cidade de Curitiba” foi atingido.

Todo o esforço concentrado para a realização deste trabalho acarretou em uma ampliação de conhecimentos já adquiridos teoricamente pela aluna, aliado a possibilidade de presenciar o mesmo em conceitos práticos que a organização estudada utiliza, agregando experiência para todos os envolvidos, gerando conteúdo para estudos posteriores.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Administração da Informática: Funções e Fatores de Sucesso**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANSOFF, H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BALARINE, O.F.O. **Tecnologia da Informação como vantagem competitiva**. RAE – eletrônica, V-1, N-1, Jan/Jun 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 10 nov 2014.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

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

BELL, J. **Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science**. Milton Keynes, England: Open University Press, p. 145, 1989.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAGA, A. **A gestão da informação**. Disponível em: <http://www.arquivar.com.br/espaco_profissional/sala_leitura/artigos/Gestao_da_Informacao.pdf>. Acesso em: 17 out. 2014.

BRANDÃO, W. C. A internet como fonte de informações para negócio: um ensaio sobre a realidade da internet brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, vol. 9, n. 1, p. 88-99, jan./jun. 2004.

BUCKLAND, M. K. What is a document? **Journal of the American Society for Information Science**, v. 48, n. 9, p. 804-809, 1997.

BURT, P.; KINNUCAN, M. Information models and modelling techniques for information systems. **Annual Review of Information Science and Technology**, p.175-208, 1990.

CAIXEIRA, N.; NETZ, C.; GUALUPPO, R. **Passaporte para o mundo: como a APEX – Brasil abriu as portas do mercado internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Nobel, 2006.

CAMPOS, M. L. A. **Modelização de domínios de conhecimento: uma investigação de princípios fundamentais**. Ciência da Informação. Brasília, v.33, n.1, p. 22-32, jan./abr. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n1/v33n1a03.pdf> >. Acesso em 10 nov. 2014.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspect. ciênc. inf.** [online]. v. 12, n. 1, p. 148-207, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141399362007000100012&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.>. Acesso em: 18 out. 2014.

CAVALARI, M. M. A.; CUNHA, M. A. **Uso de tecnologias de informação e comunicação como vantagem competitiva em MPMEs em setores tradicionais**. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008.

CAVALCANTI, E. P. **Revolução da Informação**: algumas reflexões. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, vol.1, nº.1, 2ºsem. / 1995.

CENDÓN, B. V. Bases de dados de informação para negócios no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, vol. 31, n. 2, p. 30-43, maio/ago. 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria da Administração**. 5a. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. SENAC, 2003.

DAHAB, S.; DARWICH, L.; QUINTELA, R.; MEDEIROS, J. A.; ATAS, L.. **Competitividade e Capacitação Tecnológica para a pequena e média empresa**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

DANTE, G. P. **Gestão da Informação nas Organizações**: princípios, conceitos e aplicações. São Paulo: Cultura, 1994.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo : Futura, 1998.

DIAS, M. K.; BELLUZZO, R. C. B.. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

DRIVER, M., MOCK, T., Human Information Processing Decision Style Theory and Accounting Information Systems. **Accounting Review**, 50, 1975.

DRUCKER, P. F. **Além da revolução da Informação**. HSM Management/ Ano 4 /Número 18/ Janeiro- Fevereiro 2000. Disponível em: <<http://goo.gl/WTVzdW>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Oxford University Press, 1954.

DUARTE, L. **Informação para negócios na internet: estudo das necessidades informacionais da indústria moveleira de Minas Gerais**. *Perspect. Ciên. Inf.*, Belo Horizonte, v. 5, n. 1, p 23-40, jan/jun 2010.

DUFRESNDE, T.; MARTIN, J., **Process Modeling for E-Business**. INFS 770 Methods for Information Systems Engineering: Knowledge Management and E-Business, 2003.

FELIX, W. **Introdução à gestão da informação**. Campinas: Alínea, 2003.

FERNANDES, B.; BERTON, L.. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIDEL, R. **The case study method: a case study**, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238 p. p.37-50, (1992).

GARRISON, R. H. **Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making**. 5 ed. Homewood, Illinois, BPI Irwin, 1988.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, vol. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun.1995.

GOULART, A. **Informação: precisamos definir esse termo**. *Observatório da Imprensa*, n. 286, jul. 2004. Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/precisamos-definir-esse-termo>>. Acesso em: 17 out. 2014.

GUIMARÃES, E.M.P.; ÉVORA, Y.D.M. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ci. Inf.**, Brasília, vol.33, n.1, p.72-80, jan./abr. 2004.

HAMBRICK, D. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, vol. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

- HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Artmed, 2005. xii, 430 p., il. (Estratégia).
- HAX, A. C.; WILDE II, D. L. **The delta model**: adaptive management for a changing world. Sloan management review, USA, v. 40, n. 2, p. 11-29, Winter, 1999.
- HAYDEN, V. **Information for management: services and sources**. London: MCB, 1986.
- JAKOBY, J., SPELLER, D. and KOHN, C., **Brand Choice as a Function of Information Load**. Journal of Applied Psychology, 63, 1978.
- KEEN, P.G.W.: Information Technology And The Management Theory: The Fusion Map. **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, p.17-38, 1993.
- KENNINGTON, D. **The marketing of public-sector business information service**. In: MASON, Donald. Information for industry: twenty-one years of the Library Association Industrial Group. London: Library Association Publishing, 1991. 178p.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2001.
- LAURINDO, F.J.B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M.M.; RABECHINI, R. O papel da tecnologia da informação na estratégia das organizações. São Paulo: **Revista Gestão & Produção**, V.8, N-2, P.160-179, Ago 2001.
- LAVIN, M. R. **Business information: how to find it, how to use it**. Phoenix: Oryx, 1992.
- LE COADIC, Y. **A ciência da informação**. 2 ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004. Tradução: Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes.
- LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. **Administração estratégica da informação**. Revista de Administração da USP(RAUSP), São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.29, n.3, p.66-75, jul/set, 1994.
- LIPOWSKI, Z.J. Sensory and Information Inputs Overload, **Comprehensive Psychiatry**, V. 16, 3, May/June, 1975.
- MARCHIORI, P. Z. **A ciência da gestão de informação**: compatibilidades no espaço profissional. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2014.

MARCHIORI, P. Z. **A ciência da gestão de informação: compatibilidades no espaço profissional**. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf> >. Acesso em: 10 nov 2014.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MCGEE, J. V; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244 p. (Ernst & Young. Gerenciamento da informação).

MILLER, G., **The Magical Number Seven**, Plus Or Minus Two: Some Limits On Our Capacity For Processing Information, *The Psychological Review*, March, 1956.

MINTZBERG, H. **Generic strategies: toward a comprehensive framework**. *Advances in strategic management*, USA, v. 5, p. 1-67, 1988.

MONTALLI, K. M. L.; CAMPELLO B. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. **Ciência da informação**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 321-326, set./dez. 1997. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/260397/26039713.htm>>. Acesso em: 17 out. 2014.

NEWELL A., SIMON, H.A., **Human Problem Solving**, Prentice-Hall, 1972.

O'REILLY, C.A., Individuals and Information Overload in Organizations: Is More Necessarily Better? **Academy of Management Journal**, V. 23, No. 4, 1980.

OLETO, R. R. Percepção na Qualidade da Informação. **Ci. Inf.** Brasília, v. 35 n. 1 2006.

OLIVEIRA, A. J. **Qualidade da Informação do Sistema Integrado de Gestão utilizado na Força Aérea Brasileira**. Monografia (Graduação em Administração), Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 22. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: TheFree Press, 1985.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. In: Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. Organizadora: I. M. B.. São Paulo: Atlas, 2003.

RENDMAN, T. C. **Data Quality for the information Age**. Artech House Publishers, Boston. 1996.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F.. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

REZENDE, G. L. Monitoração ambiental e o processo decisório em pequenas empresas: a utilização de informações do ambiente externo por executivos de indústrias de móveis de design do sudeste brasileiro. **Perspectiva da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 8, p.96-101, jan./mar. 2003. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/382/215>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

ROLDAN, F.; MIYAKE, D. I. Mudanças de forecast na indústria: Iniciativas para a estruturação dos processos de tomada de decisão e processamento da informação. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 11, n. 3, p.413-427, Set -Dez 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104530X2004000300013&lng=en&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 18 out. 2014.

RUYER, Raymond. **Cibernética e a origem da informação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1972.

SANTOS, R. N. M.. **Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev20010402_04.pdf>. Acesso em: 08 de novembro de 2014.

SARACEVIC, T. Relevance: A review of the literature and a framework for thinking on the notion in information science. Part II: nature and manifestations of relevance. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 58, n. 3, p. 1915 1933, 2007.

SCHAMBER, L.; EISENBERG, M.; NILAN, M. **A re-examination of relevance: toward a dynamic, situational definition**. Information Processing and Management, v. 26, n. 6, p.755-776, 1990.

SCHENDEL, D.E., HATTEN, K. J. Business policy or strategic management: A view for an emerging discipline. **Academy of management proceedings**. 1972.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação**. 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. de A. **Ciência da Informação: base conceitual para a formação do profissional**. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Formação do profissional de informação. São Paulo: Polis, 2002. p. 9-23.

STAREC, C.; GOMES, E. B. P. e CHAVES, J. B. L. **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. Saraiva: SP, 2005.

TÁLAMO, M. F. G. M. **Informação**: organização e comunicação. In: SEMINÁRIO DE ESTUDOS DE INFORMAÇÃO, 1, 1996, Niterói. Anais... Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1996 p. 11-14.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERNON, K. D. C. (Ed.) **Information sources in management and business**. London: Butterworths, 1984.

VICTORINO, M.C.; BRÄSCHER, M. Organização da informação e do conhecimento, engenharia de software e arquitetura orientada a serviços: uma abordagem holística para o desenvolvimento de sistemas de informação computadorizados.

DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação – v. 10, n.3, jun/09.

Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun09/Art_03.htm>. Acesso em: 18 out. 2014.

WEIL, P. **The relationship between investment in information technology and firm performance: a study of the valve manufacturing sector**. Information Systems Research, Vol.3, Num.4, P.307-333, Dez/1992.

WILSON, T.D., Towards an information management curriculum. **Journal of information science**, v. 15, nº 4/5, p.203-209.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão**. São Paulo: Cultura, 1991, p. 380

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZORRINHO, C., **Gestão da Informação**. Condição para Vencer, IAPMEI, 1995 p.15.

APÉNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

1. Qual o seu cargo na empresa:

_____.

Há quanto tempo trabalha na empresa: _____.

2. Enumere os tipos de decisão a seguir conforme a frequência que ocorrem no seu dia a dia: (1 = muito esporadicamente, 5 = decisões rotineiras. Atribua "0" caso não tome o tipo de decisão).

(0) (1) (2) (3) (4) (5) Operacional

(0) (1) (2) (3) (4)

(5) Gerencial (Controle)

(0) (1) (2) (3) (4) (5) Tática (Planejamento)

(0) (1) (2) (3) (4)

(5) Estratégica

3. A empresa conta com algum processo predefinido (modelo) para tomada de decisão?

() Sim () Não

	1	2	3	4	5
NO MEU PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	Discordo totalmente	Discordo	nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Identifico claramente as necessidades dos usuários de informações.					
Defino previamente as fontes para coleta de informações.					
Defino metodologia para a coleta das informações.					
Estabeleço mecanismos para o tratamento dos dados e informações coletados.					
Estabeleço um padrão para a armazenagem das informações obtidas.					
Estabeleço um mecanismo para disseminação das informações às pessoas que delas necessitam.					
Existe um procedimento claro quanto ao uso da informação na tomada de decisão.					
Existem padrões para avaliar o uso da informação.					
Existem procedimentos para o descarte de informações após seu uso.					
Tenho uma fonte clara de informações necessárias.					
Tenho informações necessárias para a tomada de decisão.					

Relevância						
Fácil interpretação						
Disponível em tempo hábil						

7. Você tem as informações necessárias, no momento e formato adequado para tomar decisões?

() Sim () Não

8. É feita uma filtragem das informações coletadas verificando, por exemplo, o aparecimento repetitivo de dados e informações ou relatos sem confirmação?

() Sim () Não

9. Assinale a alternativa que mais se enquadra nas características da gestão da informação (Conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizadas na prática administrativa e colocadas em execução pela liderança de um serviço de informação [...] para atingir a missão e os objetivos fixados. (Dias e Belluzzo (2003))) que ocorre na sua empresa:

	Forte apoio tecnológico. Enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações.
	Ausência de uma gestão das informações mais estruturada, que deixa livre aos indivíduos da empresa obterem e gerenciarem suas próprias informações.
	Gerenciamento da informação ocorre por unidades de negócios, que definem suas próprias necessidades de informação e irão repassar apenas parte dessas para o resto da empresa.
	A classificação da informação e a definição de seu fluxo são feitos apenas pelos líderes da empresa, eles decidem se irão partilhar ou não a informação.
	Uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos chave de informação.

10. Assinale abaixo as informações que mais leva em consideração no processo de tomada de decisão (pode assinalar mais do que uma alternativa):

() Informações sobre seus concorrentes. () Informações sobre as tendências de mercado.

() Informações sobre a produção mensal. () Informações sobre os funcionários.

() Informações sobre a qualidade do produto adquirido. () Outras. Quais?

APÊNDICE B: ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA

O processo de coleta de informação no decorrer do estudo de caso respeita a três grupos distintos de informação:

- Dados do contexto organizacional;
- Identificação e caracterização das práticas de gestão da informação e do seu potencial grau de uso, numa perspectiva de desenvolvimento do sistema de gestão da Organização;
- Práticas da tomada de decisão e as informações mais utilizadas para tal.

Na entrevista não estruturada utilizada durante a observação participante foram utilizadas as seguintes questões:

- 1- Quais informações (a respeito do que) você costuma verificar diariamente para realizar seu trabalho?
- 2- Você realiza decisões para o negócio da empresa com frequência?
- 3- Você acredita que exista um processo definido para a gestão das informações na empresa?
- 4- Você acha que existem falhas no processo atual de tomada de decisão que poderiam ser supridas utilizando modelos claros para o uso da informação?
- 5- Como você age quando tem acesso a alguma informação que não tem certeza se vai utilizar para seu trabalho?
- 6- Você utiliza todas as informações as quais tem acesso em seu trabalho?
- 7- Como você armazena as informações que utiliza com frequência?
- 8- Você tem clareza sobre quais informações deve utilizar para seu trabalho?

