

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA
TAMARA CAROLINA MEDEIROS SILVA**

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO –
HAMBURGUERIA**

CURITIBA

2016

TAMARA CAROLINA MEDEIROS SILVA

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO –
HAMBURGUERIA**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Gestor da Informação no curso de graduação em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Simão
de Paula Pinto

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

TAMARA CAROLINA MEDEIROS DA SILVA

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO – HAMBURGUERIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. José Simão de Paula Pinto

Orientador – Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, UFPR.

Prof. Dr. Rodrigo Botelho Francisco

Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, UFPR

Prof. Viviane Helena Kuntz

Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, UFPR

Curitiba, 05 de dezembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por iluminar meu caminho e possibilitar grandes conquistas em minha vida.

Aos meus familiares por me incentivarem em todos os momentos da minha vida.

Aos meus amigos, que estiveram presentes durante a graduação.

Ao meu orientador Professor José Simão de Paula Pinto, pelo suporte, incentivo e conhecimento dedicado a mim durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos demais professores do Departamento de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná, que indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Ao Senhor Auro Mendes Neto, sócio e proprietário da Seven – Hamburguer e Café, por disponibilizar informações e abrir as portas da sua empresa para que essa pesquisa pudesse ser realizada.

*“ Ama-se mais o que se conquista com
esforço”.*

Benjamin Disraeli

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal apresentar o uso da Gestão da Informação na gestão de uma empresa do ramo alimentício de pequeno porte e nova no mercado, além de integrá-la com o ambiente competitivo. Pretende-se com esse estudo demonstrar como a gestão da informação irá contribuir na gestão e tomada de decisão e assim aumentar a vantagem competitiva da empresa. Para a investigação metodológica utilizou-se a revisão literária, abordada, por meio de síntese de informações bibliográficas referentes ao objeto da pesquisa qualitativa e entrevista no local de estudo. Após a coleta de dados, foram analisadas as informações com maior relevância para a empresa, assim como o planejamento estratégico alinhado a gestão da informação, e sugeridas propostas de acordo com modelos e ferramentas administrativas para o profissional de gestão da informação atuar dentro da empresa, e o uso da GI como vantagem competitiva.

Palavras Chave: Gestão da Informação; Vantagem Competitiva; Tomada de Decisão; Planejamento Estratégico

ABSTRACT

This work had as main objective to present the use of Information Management in the management of a small and new food business in the market, in addition to the entire competitive environment. The aim of this study is to demonstrate how information management will contribute to the management and decision making and thus increase the competitive advantage of the company. For the methodological investigation, the literary review was used, through the synthesis of bibliographical information referring to the object of the qualitative research and interview at the study site. After the data collection, we analyzed the information with greater relevance for the company, as well as the strategic planning aligned to the information management, and suggested proposals according to models and administrative tools for the information management professional to work within the company, And the use of GI as a competitive advantage.

Key words: Information Management; Competitive Advantage; Decision Making; Strategic Planning.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CICLO DA GI.....	14
FIGURA 2 - INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	15
FIGURA 3 - CICLO INFORMACIONAL.....	17
FIGURA 4 – DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	18
FIGURA 5 - TABELA DE ROSEMAN.....	20
FIGURA 6 - DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA.....	21
FIGURA 7 - CONSTRUTO DE VALOR.....	23
FIGURA 8 - BUSINESS MODEL CANVAS.....	32
FIGURA 9 - ANÁLISE SWOT.....	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	PROBLEMÁTICA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	12
1.2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
2.	REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1	GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	14
2.1.1	INFORMAÇÃO.....	16
2.1.2	PROFISSIONAL DE GI.....	19
2.2	GESTÃO DE PROCESSOS.....	20
2.2.1	ESTRATÉGIA.....	21
2.2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.2.3	VANTAGEM COMPETITIVA.....	23
2.2.4	FERRAMENTAS	24
2.2.4.1	ANALISE SWOT... ..	24
2.2.4.2	BRAINSTORMING.....	25
2.2.4.3	BUSINESS MODEL CANVAS.....	26
3.	PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	26
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	26
3.2	MÉTODO DE PESQUISA ESCOLHIDO.....	27
3.3	AMBIENTE DE PESQUISA.....	28

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALINHADO A GI.....	31
4.2 INFORMAÇÕES UTILIZADAS PARA A TOMADA DE DECISÃO DA EMPRESA.....	33
4.3 O USO DA GI COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	38
APENDICE.....	41

1 INTRODUÇÃO

Diante da importância da gestão da informação, o presente trabalho tem como objetivo contribuir para a tomada de decisão em uma empresa em ascensão no mercado de restaurantes. Portanto, será realizada uma pesquisa bibliográfica sendo possível com isso identificar as oportunidades, ameaças que a empresa enfrenta no mercado externo, e realizaremos também um mapeamento de processos do ambiente interno, identificando as forças e fraquezas que afetam a gestão do local.

Para Wilson (2002), gestão da informação é definida como:

“A aplicação de princípios de gestão para a aquisição, organização, o controle e a disseminação e o uso de informação relevante para o efetivo funcionamento das organizações de todos os tipos” (...) “Gestão da informação está relacionada com o valor, a qualidade, a propriedade, o uso e a segurança da informação no contexto do desempenho da organização”.

Estas afirmações situam a informação num contexto de responsabilidade com o sucesso dos processos organizacionais e expressa a sua importância para as organizações.

Para Mintzberg (1973, p. 32):

O papel do gestor é estar em interação constante com os seus subordinados; não basta somente comunicar, informar, é preciso interagir e fazer com que a informação gere mudança de comportamento, promova expressões, manifestações culturais e troca de conhecimento, sendo, portanto, responsável pelas transformações, pelas mudanças.

Sendo assim, segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”. Esta análise irá relatar os processos e técnicas utilizados e será de fundamental importância para o planejamento estratégico e a tomada de decisão dentro da organização.

1.1 PROBLEMÁTICA

A empresa Seven – Hamburguer e Café, por ser recém-inaugurada, passa por algumas dificuldades técnicas, então, a tomada de decisões dos sócios tem papel fundamental para o crescimento desta. Um dos problemas enfrentados está relacionado ao sistema de pedidos, que é manuscrito, e como agravante são registrados no caixa somente na saída do estabelecimento. Desta forma, a principal reclamação dos clientes é falta de agilidade no atendimento, o que resulta em demora na cobrança, e assim prejudicando a visibilidade da empresa. Esta situação está relacionada à falta de aprofundamento em gestão organizacional de quem gerencia a empresa.

Sendo assim, buscaremos responder: **Como o uso da gestão da informação irá contribuir na gestão e tomada de decisão e assim aumentar a vantagem competitiva da empresa?**

1.2 OBJETIVOS

Foram delimitados os seguintes objetivos para este trabalho.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Propor o uso da Gestão da Informação na gestão de uma empresa de pequeno porte e nova no mercado.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Demonstrar a importância das informações dentro da empresa e de que forma elas afetam a tomada de decisão;

- Destacar a gestão da informação como vantagem competitiva para a empresa no mercado;
- Propor ferramentas que proporcionem a gestão da informação o auxílio a tomada de decisão para as melhorias na empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

“A capacidade de gerar, tratar e transmitir informação é a primeira etapa de uma cadeia de produção que se completa com sua aplicação no processo de agregação de valor a produtos e serviços”. (TAKARASHI, 2000). Sendo assim, o local de estudo necessita adquirir prática em gerir suas informações, como também na comunicação entre seus funcionários, para garantir o valor dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, transformando a informação em um recurso, e assim, adquirindo visão estratégica e vantagem competitiva.

Kotler (2000, P.34) sustenta que “o marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo”. Partindo desse conceito, uma das questões relevantes no ambiente de pesquisa foi à divulgação do local, que é feita somente por redes sociais, foi analisado que a empresa necessita investir no marketing de relacionamento para garantir a fidelidade dos seus clientes, no cenário competitivo do atual mercado.

O planejamento estratégico, por sua vez é fundamental para a empresa perceber o meio onde está inserida, e assim ter objetivos e metas traçados, para possibilitar ações que a prevaleçam, nele estão inclusos também a gestão do tempo, gestão de riscos, planejamento financeiro, entre outros. Kotler (1975), defende a ideia, e cita: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Pretende-se com o presente estudo mostrar de que forma a gestão da informação pode contribuir para tomada de decisão na empresa em questão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

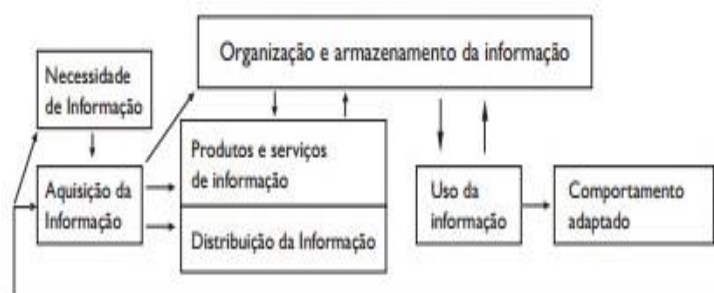
Neste capítulo serão apresentados conceitos julgados importantes para a pesquisa, pois serão retomados no decorrer da mesma, de diferentes maneiras.

2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Segundo Wilson (2002), Gestão da Informação é “a aplicação de princípios de gestão para a aquisição, organização, controle, disseminação e uso de informações relevantes para o funcionamento eficaz das organizações de todos os tipos”. Partindo deste princípio, verificamos a importância de uma gestão da informação eficaz em empresas de qualquer segmento, pois quando as informações são administradas da forma correta ocorrem benefícios a todos os envolvidos.

Já para Choo (1995) para o crescimento e desenvolvimento de organizações inteligentes devem ser aproveitados os recursos e capacidades de informações das mesmas, para que assim se adaptem as constantes mudanças do ambiente que estão inseridas. Na figura 1, o autor propõe o seguinte modelo de ciclo da informação.

Figura 1 – Ciclo da Gestão da Informação.



Fonte: (CHOO, 1998).

Tarapanoff (2006) afirma que um ciclo informacional se inicia a partir de uma necessidade informacional, sendo um processo de obtenção de informações com o objetivo de buscar solução para um problema. Portanto, para o início desse ciclo precisamos da identificação de um problema, para então conseguirmos visualizar a necessidade de informação e com isso a solução do tal problema.

Segundo Le Coadic (2004), a informação é uma forma de conhecimento escrito, o qual obrigatoriamente deve possuir sentido e tem como principal objetivo a transmissão do conhecimento. Esta afirmação possui a comunicação implícita, que segundo Matsuda (1992), na figura 2, é um subprocesso de uma organização inteligente, juntamente com o aprendizado, memória, raciocínio e cognição.

Figura 2 - Inteligência Organizacional: Subprocessos



Fonte: Adaptado de Matsuda(1992).

A disseminação da informação e a criação de novos conhecimentos podem ser dadas através do subprocesso de comunicação organizacional, que realizada corretamente possibilita o acesso das mesmas informações por todos os integrantes de uma empresa. A existência de uma boa comunicação nas organizações produz uma boa execução de tarefas, e assim elimina processos indesejáveis. Os participantes de uma empresa, tanto funcionários como gerentes e colaboradores precisam de uma comunicação “Just in time”, ou seja, no momento e quantidade adequada,

evitando assim o desperdício. Os gestores, em geral, necessitam facilitar a comunicação de baixo para cima nas empresas, fazendo com que as informações úteis, e os possíveis problemas enfrentados pelos funcionários cheguem à alta gerência. Muitas vezes esta falta de comunicação entre os setores prejudica a organização, de modo que assim não conseguem enfrentar suas reais dificuldades e trata-las com o cuidado que deveriam.

Marchiori (2002, p. 75) defende que:

A Gestão da Informação tem, por princípio, focar o indivíduo (grupos ou instituições) e suas 'situações-problema' no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo/efetivas. Diagnosticada a demanda e suas possibilidades, deve-se definir uma metodologia/estratégia para sua 'solução', que pode envolver a identificação e avaliação de fontes de informação, a aplicação de tecnologias adequadas, os profissionais e os fornecedores adequados para se trabalhar em parceria, assim como os mecanismos de avaliação do andamento da atividade e seus resultados parciais e total.

A autora acredita que “a função principal do gestor da informação é prover um produto/serviço e/ou produto de informação que seja direcionado, funcional e atrativo”.

2.1.1 INFORMAÇÃO

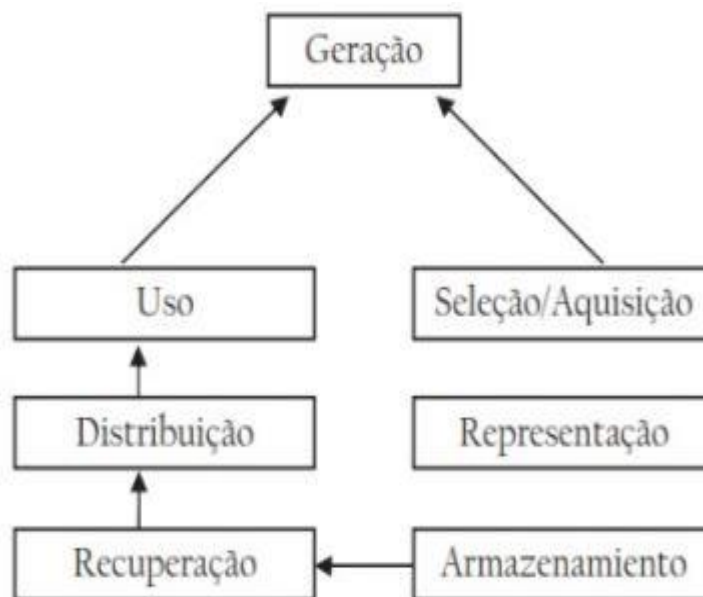
Conceitos de informação são mudados com o passar do tempo, e mesmo estando tão presente no nosso cotidiano, ainda sentimos dificuldades em classificar informações como relevantes ou não, para então fazer seu uso apropriado. O termo informação é interdisciplinar, que pode ser usado em várias áreas do conhecimento, sendo assim, ocorre a dificuldade em conceitua-lo.

Capurro (2007) considera “a informação como uma condição básica para o desenvolvimento econômico, e o que a torna significativa na atualidade

é sua natureza digital”. McGee e Prusak (1994 p. 23) citam que “a informação não pode ser limitada a dados coletados, e sim dados coletados, organizados, ordenados”. Portanto, a definição de informação não é simples. Para os autores é necessário que possuam significados e contexto, além de afirmar que o uso estratégico da informação é o principal meio de alcançar a vantagem competitiva dentro das organizações.

Para Tarapanoff (2006) “As fontes e o acesso, a seleção e aquisição, registro, representação, recuperação, análise e disseminação da informação, que quando usada aumenta o conhecimento individual e coletivo”. Na figura 3, para o autor a gestão da informação nada mais é que a utilização do ciclo informacional.

Figura 3 – Ciclo Informacional



Fonte: Ponjuán - Dante (1988)

Nas organizações, a informação nada mais é do que um recurso econômico de extrema importância, tendo grande influência na tomada de decisão e no gerenciamento de processos. Levando em consideração a grande

quantidade de informações que nos são disponibilizadas diariamente, 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.

De acordo com o autor acima, cometer esses erros em relação às informações, pode prejudicar gravemente os negócios e lucros, portanto é importante a recuperação da informação em quantidade necessária.

Davenport e Prusak (1998), sugerem as diferenças entre dado, informação e conhecimento, como pode ser observado na figura 4.

Figura 4 - Dado, informação e conhecimento

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.</p>
<p>Facilmente estruturado Facilmente obtido por máquinas Frequentemente quantificado Facilmente transferível</p>	<p>Requer unidade de análise Exige consenso em relação ao significado Exige necessariamente a mediação humana.</p>	<p>De difícil estruturação De difícil captura em máquinas Frequentemente tácito De difícil transferência</p>

Fonte: Davenport e Prusak (1998)

De acordo com Felix (2003), somente quando os dados são completos e o processo para adquirir informação é suficiente, podemos afirmar que possuímos de qualidade da informação. Esta qualidade garante a organização, seja ela de qualquer ramo, vantagem competitiva.

Outro conceito de informação nos é dado por Barreto (1994):

A informação, quando certamente assimilada, produz conhecimento, modifica o estoque mental de informações do indivíduo e traz benefícios ao seu desenvolvimento e ao desenvolvimento da sociedade em que ele vive. Assim, como agente mediador na produção do conhecimento, a informação qualifica-se, em forma e substância, como estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento para o indivíduo e seu grupo.

Portanto, podemos concluir que a informação correta é que gera o conhecimento, e tem a capacidade de criar e mudar ideias, nos permitindo o contato com a sociedade de diversas maneiras.

2.1.2 ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE GI NA EMPRESA

McGee e Prusak (1994:04) afirmam que “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”. Sendo assim, o profissional de GI possui a função de prestar serviços de consultoria, assessoria e avaliação, além de otimizar a busca e o acesso a informações de forma que facilite o dia-a-dia da empresa.

Cabe a esse profissional de Gestão da informação:

- O planejamento e execução de pesquisa sobre ofertas e demandas de informação;
- Identificação de necessidades e carências de informações;
- Implementação de ações para otimização do acesso a informações estocadas em documentos e banco de dados;
- Avaliação e preposição de fluxos de informações, documentos, e comunicações para otimização e racionalização de processos;

- Prestação de serviços de consultoria e assessoria na busca, tratamento e apresentação de dados, informações e documentos;
- Definição de políticas de monitoramento, tratamento, uso e segurança da informação.

(Fonte: DECIGI)

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo Varvakis (2009) “O gerenciamento de processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos com objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes”. Deste modo, entendemos que a gestão de processos tem como principais objetivos identificar e conhecer e os processos que são desenvolvidos pela empresa, e aplicar melhorias.

Roseman et.al. (2007) identificou em suas pesquisas as grandes dificuldades da gestão de processos, que podem ser observadas na figura 5. O autor explica o nível estratégico como a alta gestão, o nível tático como modelagem e performance dos processos, e finalmente o nível operacional que utiliza as tecnologias.

Figura 5 - Tabela de Roseman sobre as questões atuais da Gestão de Processos.

Estratégico	Tático	Operacional
Ausência de Governança	Ausência de padrões	Ausência de ferramentas adequadas
Ausência de Comprometimento	Especificação de processos inadequada	Não aderência entre os processos executados e desenhados
Ausência de pensamento comum em processos	Ausência de treinamento em processos	Falta de comunicação sobre a capacidade das ferramentas
Não integração entre a estratégia e as iniciativas de processos	Ausência de métodos	

Fonte: Roseman et. Al. (2007).

2.2.1 ESTRATÉGIA

De acordo com Kotler (2000, p.102), “as metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar; estratégia é um plano de como chegar lá. Todos os negócios devem preparar estratégias para atingir suas metas: estratégias de marketing, estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos”.

A estratégia é uma forma de planejamento para alcançar determinado resultado. As empresas podem se diferenciar uma das outras pelas suas estratégias competitivas, que colocarão elas em lugares diferentes no mercado, que se bem planejadas podem atingir um alto valor de concorrência no mercado.

Dependendo do contexto no qual é empregada, (figura 6) a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG e QUINN, 1991).

Figura 6 – Definições de estratégia

(P) Estratégia	Definição	Características
Plano	Curso ou ação, diretriz.	Preparadas previamente às ações. Desenvolvidas consciente e deliberadamente.
Pretexto	Manobra específica.	Relacionada à estratégia como plano, com intuito de ‘manobrar’ a concorrência.
Padrão	Consistência de comportamento.	Padrão relacionado à ação, com intenção. Pode haver um plano implícito atrás do padrão.
Posição	Posição em relação a uma referência.	Ponto de referência: ambiente, concorrente, mercado. Olhar para fora (posicionamento), relacionando à organização.
Perspectiva	Conceito da organização, visualizado internamente.	Perspectiva compartilhada Olhar para dentro (perspectiva), relacionando à organização.

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

Thompson Jr. e Strickland III (2000) analisam estratégia como um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”.

Para Michel (1990) a estratégia é como “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados. ”

2.2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Kotler e Armstrong (1993) e Stoner e Freeman (1995), o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, tais como:

- encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- fazer com que seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar, e
- adotar ações corretivas caso o resultado de suas ações não seja satisfatório.

O planejamento pode auxiliar uma empresa a pensar no futuro de maneira correta, e não apenas fazendo suposições, já que, segundo Almeida (1994), as pequenas empresas são ineficazes nas decisões estratégicas, sendo eficiente apenas nas decisões diárias, focando no presente.

Oliveira (1998) defende que o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial, permitindo estabelecer a direção a ser seguida pela

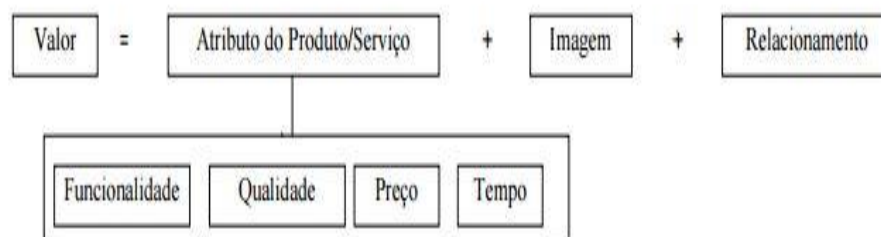
organização e a integrando com o ambiente de acordo com as suas capacidades.

O planejamento possui dois aspectos vitais para a organização, segundo Stoner & Freeman (1995), sendo eles: determinação dos objetivos da organização, e os meios para alcançá-los.

2.2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Sabemos que no mundo atual existe grande disputa de poder no mercado, e que possuir estratégias eficazes, nos faz ter alguma vantagem competitiva sob nossos oponentes, partindo deste princípio, Porter (1985) afirma que como conceito de valor “aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhe oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado por este produto ou serviço”. O autor relaciona vantagem com criação de valor. A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e, por fim, comercializar seus produtos e serviços. Na figura 7, podemos observar de acordo com Kaplan e Norton (1997) a definição de valor.

Figura 7 – Construto de Valor



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

A vantagem competitiva pode ser vista de várias formas dentro de uma organização, tanto internamente, explorando seus pontos positivos e investindo em melhorias dos pontos negativos, assim como externamente com análise de mercado. Ambas as formas refletem na imagem final da empresa, em como está sua percepção na visão dos clientes e em como ela está de fato em vantagem comparada aos oponentes.

Oliveira (2001) coloca a vantagem competitiva como “algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada”. Essa forma diferenciada da empresa estar colocada no mercado é feita a partir de muitas análises e pesquisas, possuir esse diferencial atualmente em qualquer ramo é imprescindível para o sucesso.

2.2.4 FERRAMENTAS

A seguir serão revidas algumas ferramentas que podem ser usadas para a gestão da informação, e assim facilitar a organização do conhecimento nas empresas.

2.2.4.1 ANALISE SWOT

De acordo com (Kotler, 2000, p.101), “depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Esta etapa do processo é denominada formulação de metas”.

O nome, SWOT, é uma sigla que significa Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). A partir da construção de uma análise SWOT é possível identificar pontos positivos e negativos, tanto no ambiente interno da organização, como no externo. Essa análise é dividida em dois grupos,

sendo eles: os elementos que auxiliam a empresa (forças e oportunidades) e aqueles que atrapalham (ameaças e fraquezas). Esses elementos são divididos também em ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). Na etapa de elaboração dessa ferramenta devemos estar atentos sobre como a empresa está posicionada no mercado em relação a concorrência, e com isso levantar o maior número possível de dados para cada item proposto:

- Forças: As forças são elementos internos da empresa, que estão sob seu controle, e que trazem benefícios para o seu negócio.
- Fraquezas: Elementos internos que atrapalham o seu negócio, porém estando o sob seu controle, você pode trabalhar para mudá-los.
- Oportunidades: São elementos externos à empresa que podem acontecer a qualquer momento no ambiente e afetar positivamente no negócio. São possibilidades mais escassas de acontecer.
- Ameaças: São situações externas que podem prejudicar o seu negócio, como a concorrência, por exemplo.

2.2.4.2 BRAINSTORMING

O brainstorming é um tipo de dinâmica em grupo, que pode ser utilizado em empresas como uma técnica de coleta de ideias para resolver problemas, acumular informações e impulsionar a capacidade dos integrantes de um grupo em relação a esses problemas.

De acordo com Kurtzberg (2005), a informação obtida pelo brainstorming pode não obedecer um processo racional e planejado de procura e pesquisa de conceitos, mas a sua utilização poderá proporcionar um conjunto de ideias iniciais para o planejamento de uma atividade de pesquisa mais elaborada.

Para essa técnica ser realizada com sucesso não podem haver críticas nem desprezo as ideias apresentadas. Os participantes devem se sentir livres para falar e dar ideias dentro do tema apresentado, tendo uma igualdade de oportunidade e sem inibições.

2.2.4.3 BUSINESS MODEL CANVAS

Segundo (Ostwalder e Pigneur, 2011) “um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor”. O *Business Model Canvas* é um Quadro de modelo de negócios, sendo ele uma ferramenta de gerenciamento estratégico. A partir desta ferramenta é possível reconhecer com facilidade as informações atuais sobre a empresa estudada e de que forma ela está posicionada no mercado, é um modelo de fácil acesso, baixo custo e fácil compreensão e compartilhamento.

De acordo com Dornelas (2003, p. 98), um plano de negócio é “um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que o sustenta. A sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”. Os benefícios da utilização da ferramenta claramente são a aprendizagem e autoconhecimento da empresa, além de que possibilita a localização no mercado em que está inserida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo revela os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa, explicando a caracterização da pesquisa, o método de pesquisa escolhido e detalhando o ambiente da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa é uma atividade para investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos.

O trabalho inicia-se com uma pesquisa bibliográfica sobre as teorias referentes de informação, gestão da informação, estratégia, vantagem competitiva e gestão de processos. Para a investigação da pesquisa será utilizada a coleta de dados documental, na qual o pesquisador fará um levantamento bibliográfico com leitura e estudo de bibliografias. Para facilitar a formulação das hipóteses e a delimitação do tema utilizaremos a princípio a pesquisa qualitativa a qual trará informações a respeito do assunto a ser pesquisado e de seus objetivos. Segundo Barbarán (1999), a pesquisa qualitativa leva em consideração os seguintes aspectos: maior proximidade do pesquisador com as circunstâncias na quais a empresa está introduzida e menor rigidez na estruturação da pesquisa, dando a ela maior flexibilidade quanto ao direcionamento dos eventos.

O caráter exploratório da pesquisa é concedido pelo objetivo geral de apresentar o uso da Gestão da Informação na gestão de uma empresa de pequeno porte. Sendo assim a primeira etapa da pesquisa será feita pela análise do ambiente, seguida pela proposta do uso da gestão da informação na empresa, com a intenção de propor melhorias e vantagem competitiva no mercado atual.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA ESCOLHIDO

A presente investigação utilizará como métodos à pesquisa bibliográfica e documental, e a técnica de pesquisa no local de estudo é a entrevista. Além disso serão utilizados métodos e técnicas de organização

do conhecimento e da administração, como: Brainstorming, Analise Swot e Business Model Canvas.

A partir das hipóteses iniciais, o estudo desenvolverá como metodologia uma revisão bibliográfica e uma pesquisa qualitativa, com função de tornar evidente o objetivo principal.

3.3 AMBIENTE DE PESQUISA

A Seven – Hambúrguer e Café é uma empresa nova no mercado, e de pequeno porte, na cidade de Curitiba. A empresa possui três sócios, cada um com suas funções, sendo elas: Financeira, recursos humanos, e alimentação. O local possui também onze funcionários, e funciona de terça a domingo, no horário das 12h as 23h, oferecendo aos seus clientes opções variadas de alimentação e café, além de serviços como estacionamento com manobrista, espaço para crianças com recreador infantil e wi-fi para clientes. O faturamento médio mensal da empresa é de 155.000,00 e as despesas variam de 88.000,00 a 112.000,00.

3.3.1 VISÃO

Ser uma empresa reconhecida dentro do segmento escolhido de hambúrgueres e cafés, buscando qualidade e agilidade no atendimento, com um ambiente aconchegante, moderno e familiar, buscando um bom relacionamento com os clientes e a sua fidelidade.

3.3.2 MISSÃO

Oferecer produtos e serviços na área gastronômica, com o cardápio próprio que visa a qualidade e sabor únicos. Ofertando também um

atendimento diferenciado, com recursos exclusivos como espaço infantil e estacionamento com manobrista.

3.3.3 VALORES

Sabores, proporcionando o prazer de comer. Variedade, cardápio para todos os gostos no segmento proposto. Ambiente familiar e moderno, proporcionando o conforto do cliente. Atendimento prático e ágil para garantir que o cliente não espere por muito tempo. Alimentos manipulados com higiene e responsabilidade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A principal proposta do trabalho atual, é analisar uma pequena empresa: Seven Hambúrguer e Café, que está recém-chegada ao mercado, e através da Gestão da Informação, inteira-la com o ambiente competitivo, propondo melhorias e vantagens para a mesma. Compreender o conhecimento e as informações da empresa são de extrema importância para execução e tomada de decisões, portanto os gestores necessitam estar em constante atualização com o ambiente que estão inseridos.

De acordo com Porter, (1995), apud Hayashi, Nakamura e Escrivão Filho, (1995) “Possuir um comportamento estratégico definido é questão de sobrevivência para uma pequena empresa. Quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. ” Essa afirmação está ligada ao fato de que as pequenas empresas necessitam tomar atitudes mais imediatistas relativas à sua produção do que as empresas grandes, por possuírem no caso da empresa de estudo, estratégias apenas para vendas a curto e médio prazo. A Gestão da Informação possui sua importância nesse contexto de forma que através dos processos organizacionais que envolvem informação e

conhecimento é possível não somente adaptar-se as mudanças ambientais, mas também, segundo Choo (2003), “Focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas”.

Pressupondo do fato que “As pequenas empresas têm suas especificidades organizacionais, decisoriais e individuais” (Leone, 1999), e após entrevista com os sócios da empresa do caso de estudo, foi constatado que a empresa possui seus processos de gestão e suas estratégias definidas até certo ponto, e que as informações são extremamente valiosas para o crescimento dessa organização, assim como a gestão das mesmas e o processo de criação de estratégias de mercado.

Hayasi, Nakamura e Escrivão Filho (1995) acreditam que “o processo de formulação de estratégias empresariais é uma forma de tornar uma pequena empresa competitiva no mercado”. Sendo assim, a gestão da informação e do conhecimento como insumos, visam compreender a complexidade das estratégias da empresa, e ampliar o seu planejamento, para alcançar uma visão mais ampla em relação as mudanças futuras do mercado gastronômico.

De acordo com Marques de Melo (1975) “Comunicação é o processo de transmissão e recuperação de informações”, portanto é uma ferramenta indispensável da Gestão da Informação, e com isso possui caráter fundamental dentro de uma empresa. A Sevem Hambúrguer e Café possui um ambiente informal, portanto a informação, é muito subjetiva e raramente registrada, apesar de suas reuniões semanais e comunicação efetiva. Acreditamos que para dar prosseguimento e registrar essas informações geradas da comunicação interna da empresa, precisamos utilizar métodos e técnicas de organização do conhecimento e da administração, como Brainstorm, Análise Swot e canvas.

4.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALINHADO A GI

Moreira (2004), acredita que o planejamento dá as bases para todas as atividades gerenciais futuras ao estabelecer linhas de ação que devem ser seguidas para satisfazer objetivos estabelecidos, bem como estipula o momento em que essas ações devem ocorrer.

Segundo Kotler, (2000, p.86):

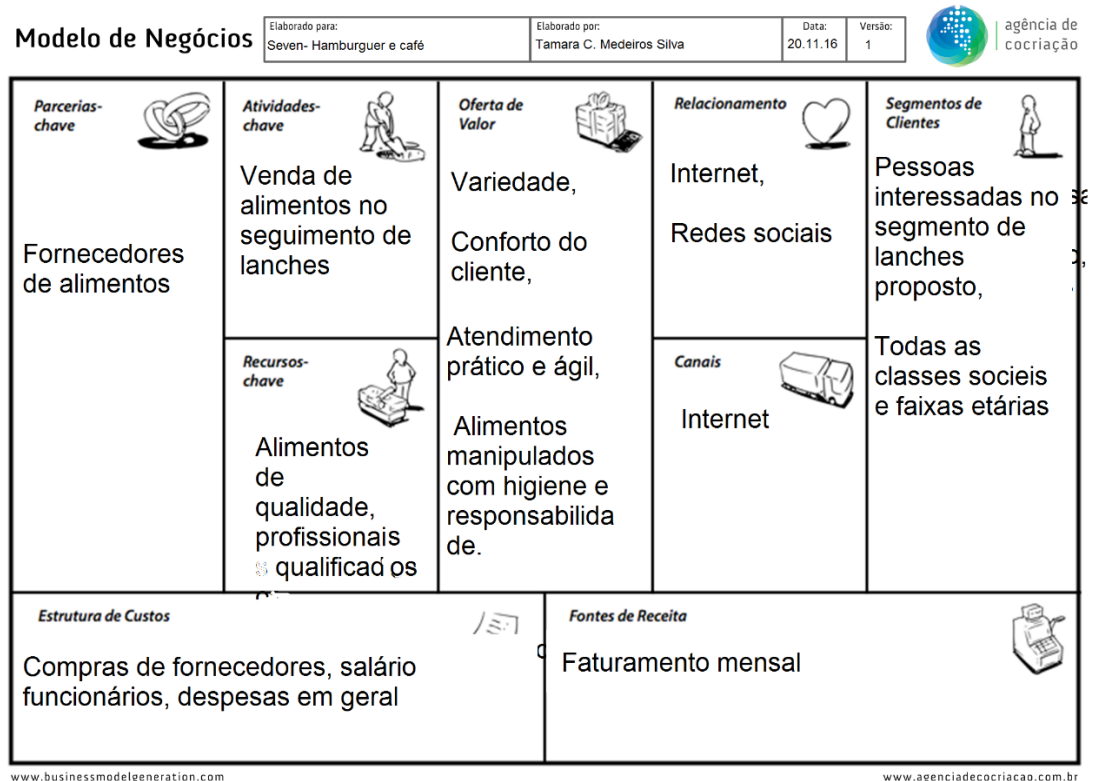
O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

As empresas necessitam de atenção ao plano estratégico, pois as informações podem mudar de acordo com o ambiente, assim alterando também os seus objetivos e propostas.

Um planejamento acontece com sucesso quando identifica projetos que agregam valor competitivo para as organizações e fornece eficiente suporte à organização para implantá-los. Numa visão mais moderna de planejamento, este deve ser proativo, quando se antecipa às necessidades da organização e ao mesmo tempo reativo, sendo flexível o suficiente para ajustar-se às mudanças no ambiente (SALMELA et al, 2000).

O planejamento estratégico se inicia quando as informações sobre o ambiente externo e interno da empresa são usadas para gerar uma visão de longo prazo dos rumos que a organização deve tomar. Um modelo estratégico de grande utilização para empresas, que serve de grande auxílio para coleta de informações é o Business Model Canvas, que busca responder questões sobre segmentos de clientes; propostas de valor; canais de distribuição; relações com os clientes; fluxos de rendimentos; recursos chave; atividades chave; parceiros chave; estrutura de custos, como mostra na figura 8, de acordo com o ambiente em que a empresa está inserida e seus processos internos.

Figura 8: Business Model Canvas



Fonte: <http://www.agenciadecocriacao.com.br/modelos-de-negocios/>

Através da aplicação do modelo de canvas na empresa é possível analisar tópicos como:

- **Parceiros-chave:** Fornecedores de alimentos. A empresa precisa estar sempre alinhada com os seus fornecedores, buscando melhor preço e qualidade dos alimentos;
- **Atividade-chave:** Venda de alimentos, no segmento proposto de lanches e café, tentando alcançar a excelência na qualidade e atendimento;
- **Recursos-chave:** Alimentos e profissionais de qualidade;
- **Oferta de valor:** Variedade, conforto, praticidade, agilidade, alimentos manipulados com higiene e responsabilidade;
- **Seguimentos de clientes:** Pessoas interessadas na proposta do cardápio, de todas as faixas etárias e classes sociais;

- Relacionamento: Internet, redes sociais. Através de avaliações da página da empresa, comentários em publicações;
- Canais: Internet;
- Estrutura de Custos: Compras com fornecedores, salário dos funcionários e despesas em geral;
- Fontes de Receita: Faturamento mensal da empresa que varia conforme o mês.

A partir da construção desse modelo, é possível analisar todos os segmentos da empresa e assim realizar a gestão dessas informações e seguir para o planejamento estratégico. Com uma visão ampliada das informações internas e externas da empresa é possível realizar planejamentos a curto e longo prazo, de acordo com a necessidade da gestão do local.

4.2 INFORMAÇÕES UTILIZADAS PARA A TOMADA DE DECISÃO DA EMPRESA

As informações com mais relevância para a tomada de decisão da empresa Seven Hamburger e Café, são a respeito de seus concorrentes e as tendências de mercado. A análise das informações permite que as empresas percebam oportunidades e ameaças e a detectar forças e fraquezas, segundo Siqueira (2005), a informação representa, atualmente, uma importante ferramenta no processo de tomada de decisões. Observa-se que as informações com maior relevância para a Seven são informações relacionadas a preços de fornecedores e concorrência, para poder se estabelecer no mercado de forma justa e fiel aos consumidores e clientes.

A análise Swot é utilizada para o planejamento estratégico em empresas de qualquer porte, podendo assim realizar uma análise precisa de informações e tomar decisões estratégicas. Na figura 9, foi realizada uma análise SWOT de

acordo com um brainstorming no local de estudo com os gestores e sócios, são atributos com maior relevância:

Figura 9 – Analise SWOT da empresa

SWOT	Positivos	Negativos
Internos (Organização)	PONTOS FORTES: * Gestores jovens com criatividade; * Ambiente moderno e agradável; * Estacionamento gratuito; * Espaço Kids; * Qualidade dos alimentos;	PONTOS FRACOS: * Gestores com pouca experiência; * Grandes despesas inicialmente; * Poucos funcionários; * Sistema de pedidos fraco;
	OPORTUNIDADES: * Crescimento do ramo de restaurantes em Curitiba; * Diferencia-se da concorrência nos produtos oferecidos (sabor caseiro) e nos preços;	AMEACAS * Grande concorrência devido ao número de hamburguerias no mercado; * Concorrência com empresas de alimentos saudáveis.
Externos (Ambiente)		

Fonte: Autora

De acordo com o brainstorming e a entrevista realizada com os gestores, foi possível chegar as seguintes conclusões:

Ambiente interno

- Pontos fortes: Gestores jovens com criatividade, ambiente moderno e agradável, estacionamento gratuito, espaço para crianças, qualidade dos alimentos.
- Pontos fracos: Inexperiência dos gestores, grandes despesas com o início do negócio, poucos funcionários, sistema de pedidos fraco.

Ambiente externo

- Oportunidades: Crescimento do ramo de restaurantes/ hamburguerias na cidade de Curitiba, diferenciação da concorrência nos preços e sabores.

- Ameaças: Grande concorrência, tanto de empresas com o mesmo seguimento, como empresas de alimentos saudáveis que atualmente estão ganhando um espaço no mercado.

Observando a ferramenta de análise swot com as informações obtidas na empresa de estudo é possível perceber sua colocação no mercado, suas principais ameaças e concorrência, assim como é possível mensurar os pontos fortes internos e as oportunidades no ramo em que está inserida. A partir do levantamento dessas informações, possuímos maior facilidade em estudar a empresa pois sabemos quais são as informações de maior importância para a mesma.

Ainda no estudo da empresa a partir da análise swot, podemos perceber que alguns dos aspectos negativos da empresa poder ser mudados, dependendo apenas dos gestores do local, como a criação de um sistema de pedidos com maior eficácia, treinamento de funcionários, cursos para os gestores. Os aspectos relacionados a concorrência devem possuir um estudo contínuo, por isso a importância do planejamento estratégico que consegue “prever” ações dos concorrentes e assim promover ações em benefício da empresa.

4.3 O USO DA GI COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Stewart (2002, p.31), “O conhecimento e a informação estão embutidos cada vez mais em todos os nossos produtos de uso cotidiano”. Na atualidade existe uma grande quantidade de informações para serem analisadas e processadas em todos os locais, mas para que essas informações tenham caráter estratégico em um ambiente empresarial, é necessário que ela seja gerida de forma eficiente nos aspectos internos e externos da organização. Uma gestão eficiente segundo (MARCHIORI,2002), “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”. Neste contexto a gestão da informação pode facilitar o gerenciamento da empresa, como também o acesso as informações no processo de trabalho da Hamburgueria.

Sendo a Seven uma empresa nova no mercado e diante da falta de conhecimento da gestão da informação perante a sociedade, as empresas que reconhecem esse profissional e suas atividades possuem uma vantagem estratégica no mercado, pois a GI auxilia na maximização recursos nas empresas, de forma que através do mapeamento de informações, fluxo de atividades e identificação de problemas, ampliam a vantagem competitiva da organização.

De acordo com Davenport e Prusak, (1998) "Diferente dos dados, a informação tem significado e se organiza tendo em vista algum fim", sendo assim a organização das informações também precisa ser levada em consideração em uma empresa, e a melhor forma de organiza-las é com a gestão da informação e suas vertentes de definição, acesso, quantidade, necessidade, utilização e segurança. Neste contexto, a informação se torna um dos fatores com maior relevância no ambiente competitivo das organizações. (ROMANI; BORSZCZ, 2006).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi realizado no segundo semestre de 2016, na Seven - Hamburguer e Café. Foi realizada primeiramente uma entrevista com os sócios no local e por meio de coleta de dados e observação foram possíveis obter resultados para esse estudo. O principal objetivo foi mostrar como o uso da gestão da informação poderia contribuir para uma gestão mais eficiente em uma pequena empresa que entrou recentemente no mercado competitivo, revelando estratégias e planejamentos para inseri-la nesse meio. Foram lembrados tópicos estudados durante a graduação como referencial teórico, para assim dar início e

embasamento a pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo. A seguir foi mostrado o tipo de estudo proposto com a finalidade de apresentar o uso da GI na empresa.

De acordo com o andamento da pesquisa foram apresentadas algumas ferramentas que foram adaptadas através da proposta do uso da gestão da informação. O objetivo principal foi alcançado, assim como os específicos que visavam demonstrar a importância das informações dentro da empresa e de que forma elas afetam a tomada de decisão, destacar a gestão da informação como vantagem competitiva para a empresa no mercado, e propor ferramentas de gestão da informação que possibilitem a tomada de decisão para as melhorias na empresa.

Conclui-se que foi possível atingir os objetivos propostos previamente neste trabalho por meio do método de pesquisa utilizado, e assim propor o uso da Gestão da Informação em uma empresa de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

- ALMEIRA, M. I. R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, EA-USP.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.
- BARBARÁN, G. M . C.; **Indicadores de desempenho para a avaliação do desenvolvimento de Projetos nas Industrias de software**. Dissertação apresentada a Escola Politecnica da universidade de sao paulo para obtencao do titulo de mestre em engenharia - departamento de engenharia de producao. sao paulo, 1999.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. **A Questão da Informação**. São Paulo em Perspectiva, [s.l.], v. 8, n. 4, 1994. Disponível em: <<http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/BARRETO%20A%20Questao%20da%20Informacao.pdf>> Acesso em: 20. nov. 2016.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: roles and implications for the information professions**. **Digital Libraries Conference** (March 27-30, 1995; Proceedings p. 81-99). Singapore: National Computer Board of Singapore. 1995.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FELIX, W. **Introdução à gestão da informação**. Campinas: Alínea, 2003.
- HAYASI, C. H.; NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Estratégia empresarial e a pequena e média empresa**. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 8º, Anais. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 1995.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio Janeiro: Elsevier.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.
- KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição– Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice

Hall,2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (1993). **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro, PrenticeHall do Brasil. MEGGINSON.

KURZTBERG, T. (2005). Feeling Creative, Being Creative: an **Empirical Study of Diversity and Creativity in Teams.** Creativity Research Journal, Vol 17 (1), pp. 51-65.

LEONE, N. M. C. P. G.As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

MARCHIORI, Patricia Zeni. **A ciência da gestão de informação: compatibilidades no espaço profissional.** Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf> >. Acesso em: 10 out. 2016.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. **O campo de atividades, a ciência e o espaço da Gestão da Informação.** In: CASTRO, César Augusto (Org.) **Ciência da Informação e biblioteconomia: múltiplos discursos.** São Luís: EDUFMA, EDFAMA, 2002. p. 51-71

MARCHIORI, Patrícia Zeni. **A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional.** Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002.

MATSUDA, Takehiko. **Organizational Intelligence: it's significance as a process and a product.** In: Sanno College of Management and Informatics. Isehara, Japão: 1992.

MOREIRA, D.A. **Administração da Produção e Operações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. (1998). **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo, Atlas.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation - **Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Alta Books, 2011.

Porter, M. E. (1985). **Competitive advantage.** New York: Free Press.

SALMELA, H.; LDERER, AL. & REPONENE, T. Informations systems planning in a turbulent environment. European Journal of Information Systems, Vol. 9, n. 2, p. 3-15, 2000.

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.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial : tendências e desafios.** São Paulo : Makron Books, 2000

TARAPANOFF, K. **Informação, conhecimento e inteligência: relações e complementaridade**. In: _____(org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, p. 19-35, 2006.

VARVAKIS, G. et al. **Gerenciamento de Processo. Grupo de Análise de Valor – GAV – EPS**. Florianópolis: UFSC, Departamento de Ciência da informação, 2000.

WILSON, T. D. **Information management**. In: **International Encyclopedia of Information and Library Science**, 2nd. London: Routledge, 2002.

APÊNDICE

Entrevista não estruturada realizada no local de estudo:

1. Qual função você exerce atualmente na empresa?
2. O que você identifica como pontos positivos no ambiente interno da empresa?
3. E como pontos negativos no ambiente interno da empresa?
4. O que você identifica como oportunidade no seu negócio em relação ao ambiente externo?
5. No ambiente externo a empresa, o que você identifica como uma ameaça?
6. Quanto as informações, quais são de maior relevância para o crescimento do seu negócio?
7. Quais informações possuem maior impacto no seu negócio, as informações relacionadas aos clientes ou a concorrência?
8. O que você acredita que seja uma oferta de valor para a empresa?
Quais são os diferenciais de acordo com a concorrência?
9. Qual o público alvo da sua empresa?
10. A empresa possui um planejamento estratégico definido para as próximas ações?
11. Quanto as informações, você acredita que uma melhor gestão, pode contribuir para o crescimento do empresa e possibilitar uma maior vantagem competitiva?