

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FRANCIELLY DALLAGNOL

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INOVAÇÃO NA MÉDIA EMPRESA: ESTUDO DE
CASO NA GURAL INDÚSTRIA DE BALANÇAS E EQUIPAMENTOS**

**CURITIBA
2013**

FRANCIELLY DALLAGNOL

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INOVAÇÃO NA MÉDIA EMPRESA: ESTUDO DE
CASO NA GURAL INDÚSTRIA DE BALANÇAS E EQUIPAMENTOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação do curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência e Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Edmeire C. Pereira

CURITIBA
2013

AGRADECIMENTOS

A Deus, por abençoar minha vida, guiando-me às conquistas, dando força e proteção em todo o caminho trilhado.

Aos meus pais que me proporcionaram educação, ensinando dar valor às coisas simples da vida, que me apoiaram em todas as minhas escolhas. Meu pai Nei, que nunca faltou mesmo não estando presente fisicamente. Minha mãe Rosane, sempre disposta a ouvir desabaços e aconselhar, mesmo tarde da noite, ajudando sempre que preciso, sendo meu maior exemplo.

Ao meu noivo Cristian pela paciência, companheirismo, apoio em todos os momentos, entendendo as diversas vezes em que precisei 'deixá-lo de lado' para estudar, fazer pesquisas e projetos, principalmente nesta reta final. Sempre com um abraço acolhedor para me acalmar.

Sem eles não conseguiria chegar até aqui! Por tudo o que fizeram e fazem por mim, o meu Muito Obrigada.

Aos colegas de graduação, pelas conversas, conhecimentos e experiências compartilhadas.

À minha orientadora e a todos os professores do curso de Gestão da Informação, que me proporcionaram aprendizagem e compartilharam seus conhecimentos.

A todos que fizeram parte desta etapa tão importante na minha vida.

Administrar bem um negócio é administrar seu futuro: e administrar seu futuro é administrar informações.

Marion Harper Jr.

RESUMO

Aborda o tema Gestão da Informação objetivando identificar as práticas adotadas em relação à informação, inovação e sustentabilidade em uma empresa do ramo de indústria e fabricação de equipamentos. Para realizar este estudo foi utilizada a pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso, e bibliográfica. Os aspectos analisados visam compreender como a empresa organiza e administra suas atividades na busca por recursos que possam se tornar fontes estratégicas e a possibilidade de haver integração da gestão da informação com a inovação e a sustentabilidade, a fim de contribuir nas estratégias empresariais. Os dados foram coletados através de entrevista realizada em uma empresa localizada na região metropolitana de Curitiba. O estudo identificou que a empresa não possui trabalhos relacionados a nenhum dos temas aqui abordados. Devido à sua administração ser feita por sistema fechado há maior resistência quando se trata de coleta e disseminação de informação e, conseqüentemente, ao investimento e implantação de atividades que envolvem questões da atualidade. Diante de tal realidade, apesar de possuir diferenciais em seus produtos não consegue obter vantagem competitiva. Conclui apresentando algumas sugestões que poderiam ser implementadas. Além dos objetivos apresentados, um intrínseco à pesquisa e a principal motivação para realização da mesma é o reconhecimento profissional do gestor da informação.

Palavras-chave: Gestão da informação, informação, sustentabilidade, inovação, estratégia.

ABSTRACT

Addresses the topic of Information Management with the objective to identify the practices in relation to information, innovation and sustainability in a company in the industry and equipment manufacturing. To conduct this study was used qualitative research, through case study, and literature. The analyzed aspects aim to understand how the company organizes and manages its activities in the search for resources that may become strategic sources and the possibility of integration of information management to innovation and sustainability, in order to contribute in business strategies. Data were collected through an interview at a company located in the metropolitan region of Curitiba. The study identified that the company doesn't have any work related to the topics discussed here. Due to its administration be taken by closed system there is greater resistance when it comes to collecting and disseminating information and, consequently, investment and deployment activities involving issues of the day. Faced with this reality, despite having differences in their products can't obtain competitive advantage. It concludes with some suggestions that could be implemented. Besides the presented goals, intrinsic to the research and the main motivation for it is the same professional recognition manager's information.

Keyword: Information Management, information, innovation, sustainability, strategy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características de Dados, Informação e Conhecimento.

Quadro 2 – Condições e relações entre métodos de pesquisa

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – OTRIPLE BOTTOM LINE	27
FIGURA 2 – O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	30
FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE INOVAÇÃO	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	17
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	20
2.3 INOVAÇÃO	22
2.3.1 Inovação Aberta	24
2.4 SUSTENTABILIDADE	25
2.4.1 Sustentabilidade No Contexto Organizacional	26
2.5 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	28
2.5.1 Estratégia De Informação.....	29
2.5.2 Estratégia De Inovação	31
2.5.3 Estratégia De Sustentabilidade	33
2.5.3.1 Sustentabilidade Da Marca	34
3 METODOLOGIA	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	36
3.1.1 Tipologia.....	36
3.1.2 Abordagem.....	37
3.1.3 Métodos.....	37
3.1.4 Técnicas	38
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	38
3.2.1 Estudo De Caso	38
3.2.1.1 Definição da Unidade-Caso:Gural Indústria de Balanças e Equipamentos...	40
3.2.1.2 Elaboração do Protocolo	41
4 COLETA DE DADOS	41
4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1.1 Considerações sobre a Gestão da Informação	42

4.1.2 Considerações sobre a Inovação	43
4.1.3 Considerações sobre a Sustentabilidade	44
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A.....	56

1 INTRODUÇÃO

O bem mais importante que as empresas possuem, sem dúvida, são as informações, muitas delas sendo utilizadas para a tomada de decisões e até mesmo seu sucesso. Para que possuam tal importância, devem ser de fácil acesso àqueles que necessitam, autêntica, íntegra e confiável. Sem esquecer de que algumas precisam estar devidamente seguras, muitas organizações não possuem este conhecimento e conseqüentemente acabam não dando a atenção necessária a esta questão.

Segundo Bocchino (2012, p. 34) o valor da informação e do conhecimento tem se tornado cada vez mais estratégico para as organizações e indivíduos. A importância da informação foi resumida por Sagan (1977, *apud* CARVALHO, 2009) nesta expressão: “informação e alimento são as condições necessárias à sobrevivência do ser humano”. Da mesma forma, o conhecimento encontra-se como diferencial competitivo e como valor econômico na era do conhecimento, destaca-se a importância estratégica da extração, geração, reutilização e reciclagem do conhecimento, bem como, sua organização como elementos fundamentais no avanço das sociedades e organizações.

A gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações (Ponjuán Dante, 1998, p.123).

Já a gestão do conhecimento vai mais além. Conforme definem Davenport Prusak (1998, p.28), é uma mistura de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios - como a informação-, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Outro tema a ser considerado, são os insumos à inovação, pois com a busca pelo conhecimento cada vez mais em evidência, é necessário o controle e proteção do mesmo. Além de que, o conhecimento tem se tornado o principal fator de produção e impacto na aprendizagem, nas TICs (Tecnologias de Informação e

Comunicação), na Sociedade do Conhecimento, nas habilidades, na organização, na inovação. Para Houghton & Sheehan (2000, p.11) o sistema de inovação e o seu “poder de distribuição do conhecimento” são essenciais às organizações. Assim como iniciativa, criatividade, resolução de problemas e flexibilidade para mudança são habilidades necessárias à nova economia, a Economia do Conhecimento.

Segundo Silva *et al.*(2010, p.8) a inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos de uma empresa, diferenciando-a, ainda que momentaneamente, no ambiente competitivo. Ela é mais importante em mercados com alto nível de competição e cujos produtos são praticamente equivalentes entre os ofertantes. Aqueles que inovam neste contexto, seja de forma incremental ou radical, de produto, processo ou modelo de negócio, ficam em posição de vantagem em relação aos demais.

As inovações são importantes porque permitem que as empresas acessem novos mercados, aumentem suas receitas, realizem novas parcerias, adquiram novos conhecimentos e aumentem o valor de suas marcas. Ademais, são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro (SILVA *et al.*, 2010, p.9).

Além da crescente preocupação com o conhecimento, as organizações têm apresentado maior compromisso econômico e ambiental, havendo assim, aumento da inserção do sistema de gestão ambiental no planejamento estratégico e nas estruturas organizacionais.

Christle *et al* (1995 *apud* PEDROSA, 2008, p.9) citam que a gestão ambiental representa um aglomerado de métodos e disciplinas que orientam as empresas na adoção de processos produtivos sustentáveis; trabalha com as atividades funcionais: planejamento estratégico, auditoria de atividades, administração de mudanças e comunicação dentro das empresas. Começando então, a ser visualizado como um assunto estratégico. Apesar da principal visão da sustentabilidade pelas pessoas, ser a dimensão ambiental, existe também outras duas: econômica e social.

Sabe-se que, até pouco tempo atrás, a preocupação com o meio ambiente praticamente não existia, onde países em desenvolvimento não dedicavam atenção e até o consideravam irrelevantes, se importavam apenas com seu próprio desenvolvimento desconsiderando as consequências e impactos.

Diante desses conceitos, este projeto visará à aplicação prática da aprendizagem obtida durante a graduação do Curso de Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná, em especial Metodologia da Pesquisa, como forma de investigar os processos informacionais, seu gerenciamento e o uso da informação/conhecimento, inovação e sustentabilidade como recursos estratégicos no ambiente empresarial (neste caso, indústria de balanças e equipamentos).

1.1 PROBLEMA

A estratégia gira em torno de escolhas e ênfases, a estratégia da informação também significa a possibilidade de fazer escolhas, porém voltadas a informação, como por exemplo, quais informações são necessárias, quais focar, como a informação pode ajudar a empresa atingir seus objetivos. Quando se tem uma estratégia de informação, há uma melhor organização nos ambientes informacionais, melhor alocação dos recursos, além de ajudar a empresa a se adaptar às mudanças.

Em termos estratégicos, ao relacionar a variável inovação como fator competitivo, a inovação se apresenta como decorrência do processo de evolução tecnológica, na medida em que consistiria em um “fator de diferenciação competitiva” (PORTER, 1986).

Em meio à crise ambiental e seus impactos socioambientais esse cenário mudou e tem-se transformado crescentemente. Sendo assim, cada vez mais as empresas tendem a procurar meios para se tornarem “verdes”, tanto no âmbito social quanto para ter um diferencial competitivo, pois a tendência é reduzir energia e emissão de CO₂ para ganhar lucro e ter reconhecimento no mercado, já que hoje em dia, responsabilidade social é um requisito básico de permanência no mercado (SANTOS, 2010, p.7).

Através dos levantamentos descritos brevemente, chegou-se a questão-problema: Como a Gestão da Informação pode auxiliar a tornar a inovação e a sustentabilidade enquanto recursos estratégicos para a GURAL?

Os estudos sobre a informação estratégica (DAVENPORT; McGEE; PRUSAK; PORTER), inovação como busca de desenvolvimento empresarial (BRITO

e MORGANTI; TIDD; CHANEY; DEVINNEY; FREEMAN; MOTOHASHI; DOSI) inovação e sustentabilidade (CARROL; RAIBORN e PAYN; NIDUMOLU; PRAHALAD E RANGASWAMI; PORTER e VANDER LINDLE) mostram que a inovação, a sustentabilidade e a própria gestão da informação podem, separadamente, ser recursos estratégicos empresariais. Portanto, acredita-se que juntos podem, além de recursos estratégicos, também trazer maior diferencial e vantagem competitiva.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição da Gestão da Informação (GI) como estratégia de inovação e sustentabilidade, para a Gural reconhecê-la como insumo estratégico.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1- Identificar os dados da empresa, para melhor conhecê-la;
- 2- Caracterizar a área de GI dentro da empresa, para evidenciar a sua prática;
- 3- Identificar os processos de gerenciamento informacional e de P&D, para verificar se tais processos estão aliados;
- 4- Analisar as estratégias de inovação tecnológica do P&D da empresa, para incentivar maior utilização;
- 5- Verificar a estratégia de sustentabilidade, para evidenciar a importância da marca de seus produtos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A informação em conjunto com recursos tecnológicos é uma necessidade para o funcionamento tático, estratégico e operacional de qualquer empresa. Para vencer no mundo dos negócios, é preciso saber obter a informação como ferramenta estratégica de competitividade e onde encontrar a informação, como apresentá-la e como usá-la, assim como é fundamental conhecê-la (SILVA, 2009, p.3).

Diante dos avanços, principalmente tecnológicos, no meio empresarial o crescimento tem ocorrido cada vez mais de forma acelerada e, com isso, o mercado tem se tornado ágil e instável.

Segundo Oliveira (1999, p.175) a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades.

Neste contexto, o estudo apresenta relevância científica por buscar preencher lacunas em estudos já existentes ao analisar a estratégia empresarial e ter como finalidade contribuir para o melhor desenvolvimento e aplicabilidade da mesma, de forma a utilizar novos recursos (informação, inovação e sustentabilidade) em tal procedimento. Como já descrito, existem estudos que analisam cada um desses recursos como fonte estratégica, porém há uma carência de pesquisas (trabalhos publicados, livros, artigos) que integram informação, inovação e sustentabilidade com a Gestão da Informação, para fins estratégicos. Percebe-se que, muitas vezes, a estratégia é limitada ao marketing e vendas.

Com o desenvolvimento da presente pesquisa, pretendeu-se, além dos objetivos já descritos, demonstrar a importância destes recursos, de uma Gestão da Informação de qualidade. Muito se ouve falar da informação, mas poucos entendem a dimensão da sua importância e como ela pode alavancar os processos empresariais como um todo.

Obviamente, os benefícios não se limitam à empresa estudada, mas para todas as organizações, sem um ramo específico, e para a região. As inovações, por exemplo, possibilitam o aumento do nível de emprego e renda, pois oferecem novos produtos/serviços, que passam a contar com mais benefícios oferecidos. Porém para que as empresas realizem inovações é necessário que elas tomem consciência da importância de inovar no cenário competitivo atual. Em vários momentos em que

se trata do tema inovação, seja de um novo produto, um novo processo ou mesmo uma nova prática gerencial, depara-se com uma dificuldade de desenvolvimento e implementação. Isso se deve, principalmente, ao baixo conhecimento sobre o tema. Após este entendimento, é possível definir uma estratégia que, alinhada aos objetivos da organização e à sua visão de futuro, auxiliará no desenvolvimento individual e organizacional.

Os novos tempos exigem um posicionamento das organizações para a consolidação da responsabilidade social como parte de seu planejamento estratégico. Dessa forma, a sustentabilidade deixa de ser um conceito abstrato e se converte em vantagem competitiva. As marcas são escolhidas pela capacidade de atrair, encantar e gerar identidade com o seu consumidor, logo, o comportamento das organizações deve estar afinado com os valores de seu público alvo. A sociedade pauta suas escolhas em como uma determinada marca atua internamente com os seus funcionários e em como essa marca atua no mundo e na comunidade que se insere. É a reputação que garante a longevidade da marca (PINHEIRO, 2010).

A implantação do que se propõe é importante, sob a ótica empresarial, pois as organizações muitas vezes, tem um custo elevado com treinamento pessoal terceirizado, quando é mais produtivo e traz mais retorno se o investimento e incentivo é interno, assim há o compartilhamento dos aprendizados, levando à inovações.

No que tange às questões acadêmicas, a pesquisa justifica-se pela possibilidade de apresentar os profissionais de informação no ambiente organizacional, como forma de auxiliar na elaboração de novas estratégias e melhorar o gerenciamento de processos informacionais. Além de o tema proposto estar em comum acordo com as expectativas e breve conhecimento da orientanda e da orientadora que já realizou diversos estudos sobre o assunto e faz parte do grupo de pesquisa Informação, Conhecimento e Estratégia, orientado por uns dos professores da graduação, Edelvino R. Filho.

A relevância pessoal se deve a autora já ter estagiado em empresas que não veem a verdadeira importância da informação e sua gestão, assim como não utilizam os recursos (informação, inovação e sustentabilidade) como ferramentas estratégicas, havendo espaço para tal. Durante toda a graduação, foi possível identificar, por pesquisas e trocas de conhecimento e experiências, diversas

organizações com estas características. Diante disto, a autora tem como principal motivação a busca pelo reconhecimento do profissional de Gestão da Informação e a inserção deste com a Inovação e Sustentabilidade na estratégia empresarial, tornando-os um fator chave nos processos gerenciais e na criação de valor agregado e vantagens competitivas.

A pesquisa é viável e executável por ter disponibilidade de área física e permissão da empresa para que estudos e pesquisas sejam realizados, não necessitar de recursos financeiros e de possível realização no prazo determinado, dividido em dois semestres (totalizando sete meses), bibliografia básica disponível e acessível, experiência prévia da professora orientadora na área a ser estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de auxiliar na compreensão e execução deste trabalho, serão apresentados os conceitos, considerados principais, relevantes ao tema. No primeiro momento são descritos separadamente, em seguida como cada um é visto sob o ponto de vista estratégico. Por último será abordado o referencial metodológico, necessário para a pesquisa a ser desenvolvida.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Gestão da Informação define-se como a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos (TARAPANOFF, 2006, p.23).

Para melhor compreensão do conceito de gestão da informação, é preciso entender o conceito de informação, para isso torna-se necessária, primeiramente, a apresentação (breve) dos conceitos e diferenças entre dado, informação e conhecimento (que será tratado no próximo item).

Setzer (2001, p.2) os diferencia da seguinte maneira: a) Dado, sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis, puramente sintáticos, que não possuem qualquer relevância ou propósito; b) Informação, abstração informal que representa algo significativo para alguém, é objetiva/subjetiva, sua interpretação depende de quem está em contato consigo, visa moldar a pessoa que obtém, produzir alguma diferença em seu ponto de vista; c) Conhecimento, é uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa existente no “mundo real”, um indivíduo não pode adquirir conhecimento sem interação social.

Davenport e Prusak (1998) definem como:

“Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos que estão ligados aos estímulos que as pessoas recebem; têm pouca relevância ou propósito, descrevem apenas aquilo que aconteceu”. E, “Informação é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos que estão ligados aos estímulos que as pessoas recebem; têm pouca relevância ou propósito, descrevem apenas aquilo que aconteceu”.

E, conhecimento é definido por Sordi (2008): “novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real”.

O quadro 1 complementa os conceitos apresentados e descreve as características de dados, informação e conhecimento (o que os diferencia).

Quadro 1: Características de Dado, Informação e Conhecimento.

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana inclui reflexão, síntese, contexto.
Características: Facilmente estruturado; Facilmente obtido por máquinas; Frequentemente Quantificado; Facilmente transferível	Características: Requer unidade de análise; Exige consenso em relação ao significado; Exige necessariamente a medição humana	Características: Difícil estruturação; Difícil captura em máquinas; Frequentemente tácito; Difícil transferência

Fonte: Davenport e Prusak (1998)

A informação, segundo Ponjuán Dante (1998, p.136) é o resultado da ligação, classificação e formatação dos dados de forma que estes representem algo

para seu receptor. A informação pode ser considerada como insumo e produto da administração estratégica, sendo fator importante para a manutenção da vantagem competitiva, quando tratada e utilizada de forma a suprir as necessidades do indivíduo ou grupo de indivíduos no momento oportuno. Assim, a informação necessita ser gerenciada como outros insumos organizacionais. Para tal, existe uma área específica denominada gestão da informação.

Outro aspecto que merece reflexão é o fato de que a informação traz o aperfeiçoamento dos processos pelo aprendizado e inovação permanente (AGRASSO & ABREU, 2000 *apud* VALENTE 2010, p.27).

Valente (2010, p. 27) complementa que, diante disto, compreende-se que toda decisão tem base na informação. Esta oferece alternativas para a adoção das medidas necessárias, para que se mantenha a racionalidade e a confiança na obtenção do resultado, na expectativa de agregar valor às atividades desenvolvidas e no âmbito da organização ou ambiente onde a empresa está inserida. Dentro da nova economia, a informação emerge como uma fonte de valor para as empresas nas tomadas de decisões. O gerenciamento, a organização, o tratamento e a disseminação da informação devem ser realizados de forma inteligente e estratégica.

A Gestão da Informação é um método que consiste nas atividades de busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações. Segundo Rodrigues (2010, p.22) o objetivo principal é fazer com que as informações se tornem necessárias e úteis para o processo de tomada de decisão, assim, competir cada vez mais no mercado garantindo seu bom desempenho.

Neste mesmo raciocínio, Tarapanoff (2001, p. 119) cita que a gestão da informação possui como objetivo identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização, para que esta possa reagir, adaptar-se e aprender com as mudanças ambientais da melhor maneira possível, o que inclui o modo como as organizações obtêm, distribuem e usam a informação.

Para Marchiori (2002, p. 74) “atividade de gestão pode ser considerada um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e a efetividade de determinado sistema, produto ou serviço”.

Ponjuan Dante (1998, p.135) acrescenta, definindo Gestão da Informação como tudo sobre a forma de obter a informação certa da maneira certa, para a pessoa certa, ou direito de custo, no momento certo, no lugar apropriado, para tomar as medidas certas.

As organizações são capazes de melhor se estruturarem e estabelecer uma visão estratégica para o uso das informações e conhecimentos da melhor maneira possível, contribuindo para o aumento da vantagem competitiva da organização (RODRIGUES, 2010, p.25)

Alvarenga Neto (2008, p.3), seguindo o mesmo pensamento, afirma que gestão da informação pode ser entendida como:

“o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade”.

Diante da amplitude de sua conceituação e abrangência de estudos sobre informação e Gestão da Informação, tem-se diversos conceitos. Dentre os apresentados, são considerados mais pertinentes para esta pesquisa os de Marchiori e Alvarenga Neto.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Informação e sua gestão (de qualidade) são o ‘caminho’ para se chegar ao Conhecimento, também muito importante para o desenvolvimento individual e organizacional. A gestão do conhecimento surgiu, dentre outras coisas, pela necessidade de incorporar o conhecimento produzido individual e coletivamente nos processos das organizações, de forma a melhorar os recursos existentes da organização orientando-os para o conhecimento.

O novo milênio é caracterizado por profundas e rápidas transformações que trazem novos conceitos de gestão para as organizações. O processo acelerado dessas mudanças, aliado à competitividade, tem exigido das empresas uma nova postura centrada no conhecimento. Nesse sentido, há a substituição do capital pelo

conhecimento e, conseqüentemente, a fonte de vantagem competitiva para o sucesso organizacional (MATOS, 2007, p. 42).

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.28) o conhecimento é transferido nas organizações que gerenciam ou não esse processo, pois as transferências cotidianas do conhecimento fazem parte da vida organizacional, todavia localizadas e fragmentadas. Embora a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento seja vital para o sucesso de uma empresa, o termo gestão do conhecimento implica na transferência formalizada, sendo, um dos elementos essenciais, o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas.

O conhecimento é classificado por Nonaka e Takeuchi (1997) em tácito e explícito. O explícito é o conhecimento que facilmente se codifica e se transmite. Por outro lado, o conhecimento tácito é o conhecimento experimental, subjetivo e mais difícil de ser transmitido. Nesse sentido, o conhecimento tácito é aquele onde o indivíduo adquire por meio de suas crenças e experiências e é difícil de passar para outros. Um dos desafios do gestor da informação é conseguir que os colaboradores da organização transformem os conhecimentos tácitos em explícitos, de forma a compartilhar e a registrar os conhecimentos obtidos com experiências.

A gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos para uma organização. Configura-se em uma administração de ativos de conhecimento, possibilitando a organização agregar valor as informações e gerenciar seus conhecimentos (RODRIGUES, 2010, p. 26).

Uma definição de gestão do conhecimento, que pode ser considerada mais ampla é a de Valentim (2008 *apud* RODRIGUES, 2010, p.26):

“A gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.”

Não se pode deixar de registrar que a Gestão do Conhecimento busca nas tecnologias da informação e da comunicação o suporte para executar de maneira

mais efetiva, a explicitação, justificação, armazenamento e disseminação dos conhecimentos gerados ou descobertos, com vistas ao seu uso em outras tarefas (DIAS, 2012, p.59).

2.3 INOVAÇÃO

A inovação é compreendida como a criação de um produto, processo ou serviço. Entretanto isso pode significar apenas a substituição de um material mais barato num produto já existente ou um melhor meio de comercializar, distribuir ou fortalecer um produto ou serviço. É a criação de valor explorando alguma forma de transformação – seja em tecnologia, materiais, preços, tributação, demografia ou, até mesmo geopolítica. Através disso, geram novas demandas ou uma nova maneira de explorar um mercado existente (MARIANO & MAYER, 2008, p. 82).

Teece (1987 apud DIAS, 2012, p.50) complementa afirmando que a inovação é uma maneira de as empresas de base tecnológica implementarem soluções encontradas pelos clientes para os desafios que se lhes apresentam nos mercados onde tais clientes estão inseridos. Normalmente tais inovações são materializadas em novos bens ou novos serviços. Ainda segundo Dias (2012, p.50), Knight e Cavusgil (2004) corroboram ao informar que a inovação é o meio pelo qual as empresas respondem às mudanças percebidas nos mercados onde atuam.

Importante ressaltar que a inovação resultante da pesquisa aplicada, frequentemente decorre de novos problemas que nascem das mudanças que ocorrem nos mercados onde as empresas estão imersas, ou da possibilidade de melhor resolver os problemas já conhecidos por estes mercados (DRUCKER, 1988, 45 - 53).

Cortês et al. (2005 apud DIAS, 2012, p.51) sustentam que sob o referencial das empresas de base tecnológica, são inovadoras também aquelas que incrementam e evoluem seus produtos de acordo com as necessidades percebidas nos mercados onde estão inseridas, ou ainda aquelas que “imitam” suas concorrentes no lançamento de produtos com aceitação nos supracitados mercados, procurando agregar valor para os clientes. Tal entendimento está conforme com a OCDE (2005, p.55), segundo a qual inovação é a inserção de produtos, processos

ou serviços até então inexistentes ou, quando já existentes, que contenham alguma característica nova ou substancialmente diferente daquelas já percebidas.

Segundo considerações de Nonaka e Takeuchi (1997):

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimento e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio.

Já produto da inovação é definido por Miguez (2012, p.41) como um bem ou serviço a ser colocado no mercado ou ainda um bem, serviço ou processo a ser utilizado internamente por uma organização. Caso o destino do produto da inovação seja o mercado, essa fase finaliza o processo com o lançamento e venda desse produto. Do contrário ele é utilizado na organização após seu desenvolvimento.

O Manual de Oslo (2005) classifica inovação em:

- inovação de produto: introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado;
- inovação de processo: implementação de um processo novo ou de melhoria significativa;
- inovação organizacional: implementação de novos métodos organizacionais e;
- inovação em marketing: implementação de novos métodos de marketing.

As inovações não são geradas a partir de uma inspiração genial, mas de muito esforço e foco. São sete fatores que se constituem como fontes ou oportunidades de inovação: ocorrências inesperadas, incongruências, necessidades do processo, mudanças na indústria e no mercado, mudanças demográficas, mudanças na percepção e novo conhecimento (DRUCKER, 1998 apud TOSTA, 2012, p.108). Diante disto, considera-se que cabe ao gestor responsável perceber qual o melhor caminho a ser seguido, considerando tipo de negócio, o mercado, o público a ser atingido, fornecedores, clientes, ou seja, as variáveis envolvidas no processo de inovação da organização específica (MIGUEZ, 2012, p. 38).

Outra consideração a respeito da inovação é que está diretamente relacionada à sustentabilidade das organizações que convivem em um ambiente extremamente competitivo e precisam conquistar cada vez mais mercados e mais vantagens competitivas sustentáveis (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993 apud MIGUEZ, 2012, p. 39).

2.3.1 Inovação Aberta

Uma das abordagens que se faz necessária nesta pesquisa é o conceito de inovação aberta, que segundo Chesbrough (2003), é o uso proposital de entradas e saídas de conhecimento para, respectivamente, acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo de inovação.

Diferentemente dos modelos clássicos de inovação fechada, onde não há interação entre a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) com outros agentes externos (colaboradores voluntários, comunidades e redes de inovação) a inovação aberta objetiva tal interação, a criação e a captura de valor para a empresa, como fatores essenciais na inovação e que possibilitam ganhos de competitividade. Isto não significa apenas terceirização das competências externas necessárias para o desenvolvimento inovativo, mas a ampliação dos limites da atuação da organização.

Neste mesmo raciocínio Dorow (2013, p. 38) considera que empresas em busca de inovações podem fortalecer a pesquisa e desenvolvimento (P&D), colaborar com usuários e fornecedores em programas de inovação aberta, ou ainda motivar os funcionários a inovar. Essas diferentes abordagens estão baseadas em percepções da teoria da inovação que acreditam que as inovações podem vir de diferentes fontes: usuários, trabalhadores, fabricantes ou fornecedores.

Em primeiro lugar, essa mudança de paradigma significa que empresas têm que se conscientizar da crescente importância da inovação aberta. Nem todas as boas ideias surgem dentro da própria empresa, como também, nem todas devem necessariamente ser desenvolvidas dentro dela. Significando que na organização deve haver uma mudança na forma em que as pessoas veem a empresa e seu ambiente. Envolvendo outros parceiros quando do desenvolvimento de outros produtos, tecnologias ou serviços, pode agregar muito valor. Deve considerar estabelecer cooperação com instituições de pesquisa, universidades, seus fornecedores e mesmo com os usuários de seus produtos.

Chesbrough (2006) conclui que a adoção do modelo de Inovação Aberta e de modelos abertos de negócios é uma mudança de paradigma, uma ruptura com o modelo tradicional de se pensar e estruturar internamente as atividades de P&D,

portanto, uma mudança na cultura da organização e na estrutura de poder que, naturalmente, enfrenta barreiras dentro da organização.

2.4 SUSTENTABILIDADE

O tema sustentabilidade está em evidência pela necessidade das pessoas se voltarem a se preocupar com o planeta como em todo. Essa preocupação faz-se necessária em razão das grandes mudanças no planeta devido à exploração desmedida do homem com o meio ambiente. Essa exploração resultou em complicações ambientais sérias que podem comprometer a qualidade de vida de futuras gerações. Pensando nisso, o tema sustentabilidade surgiu na urgência de rever o modo como está sendo tratado o meio ambiente.

Sustentabilidade é um termo usado para definir ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações. Ou seja, a sustentabilidade está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e material sem agredir o meio ambiente, usando os recursos naturais de forma inteligente para que eles se mantenham no futuro. Seguindo estes parâmetros, a humanidade pode garantir o desenvolvimento sustentável (SUSTENTABILIDADE, [20–a]).

Segundo Abreu (2010) a sustentabilidade é um ideal sistemático que se perfaz principalmente pela ação e pela constante busca entre desenvolvimento econômico e ao mesmo tempo preservação do ecossistema. Podem citar medidas que estão no centro da questão da sustentabilidade ambiental: a aquisição de medidas que sejam realistas para os setores das atividades humanas.

A sustentabilidade requer uma mudança de comportamento em relação ao meio ambiente. Por isso não basta falar, é preciso adotar iniciativas voltadas à preservação do mesmo (MEDEIROS, 2012, p.37). Fundamentando esta questão, Cardoso (2010 *apud* MEDEIROS, 2012, p.37) defende que:

[...] a disseminação da informação ambiental é de suma importância, mas sem a educação ambiental, ela não resulta em mudanças de comportamento, não geraria a consciência ambiental e muito menos sua aplicação no dia a dia. Seria como se alguém estivesse ouvindo outra pessoa falar sobre o que é certo e errado de se fazer, sem prestar muita atenção e muito menos aprender.

Convém ressaltar a diferença entre os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. De acordo com Silva (2005 *apud* SANTANA 2008, p 23) o primeiro se relaciona com o fim, ou objetivo maior, está na vinculação do tema ao lugar que se pretende chegar; e o segundo como meio, foco em como se pretende chegar; o presente para o processo de desenvolvimento e o futuro para a sustentabilidade.

2.4.1 Sustentabilidade No Contexto Organizacional

Para Barbieri (2007, p.36) uma organização sustentável é aquela que tem a capacidade de sobrevivência, de continuar atuando, de conseguir adquirir, continuamente, os recursos necessários à sua existência. Esta percepção está intimamente ligada à capacidade de manutenção e/ou renovação, principalmente dos recursos naturais, mas também dos recursos sociais e da geração de recursos econômicos necessários ao crescimento ou, no mínimo, à subsistência. Ou seja, apresenta a característica dos sistemas naturais sustentáveis de promover alterações para restabelecer o equilíbrio, no caso das organizações, entre as dimensões econômica, social e ambiental.

Essa preocupação com a sustentabilidade já é considerada fator determinante na tomada de decisões em grandes empresas. Algumas destas levam a sério a questão da sustentabilidade e adotam medidas para contribuir de forma a economizar recursos que advém da natureza, contribuindo assim com sua preservação (ALIGLERI, 2011, p.30).

Num contexto corporativo, o desenvolvimento sustentável pode ser medido a partir da analogia com o modelo Triple Bottom Line, das dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade (BIEKER et al., 2006). O termo Triple Bottom Line se refere à base formada pelas três dimensões que integram o conceito de sustentabilidade: social, ambiental e econômico, como apresentado na figura 1.

Figura 1 – O Triple Bottom Line



Fonte: APIECA/API (2002)

Kotler *et al* (2010 *apud* ALIGLERI, 2011, p.55) complementa ainda que:

Cada vez mais os computadores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem.

Nesta perspectiva Savitz (2007 *apud* ALIGLERI, 2011, p.55) afirma que cada vez mais, os negócios são considerados responsáveis não só por suas próprias atividades, mas também pelas dos fornecedores, pelas comunidades em que atuam e pelas pessoas que usam seus produtos.

Verifica-se que não adianta uma empresa desenvolver uma série de projetos sociais para a comunidade se, na realização de suas atividades, polui, submete funcionários a situações inseguras de trabalho, mantém contrato com fornecedores que não possuem responsabilidade social. O comportamento socialmente responsável deve estar presente em todas as decisões e rotinas gerenciais do negócio, passando pelas diversas operações e níveis organizacionais (SOUZA; MARCON, 2002 *apud* ALIGLERI, 2011, p.61).

2.5 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

A administração estratégica é o processo pelo qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos, estabelecem a direção estratégica, criando estratégias que pretendem mover a organização naquela direção e implementam essas estratégias de modo que gerem vantagem competitiva (Harrison, 2005, p.26).

Porter (2006, p.4) conceitua estratégia como: "A criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades". Completando seu pensamento, diz: "A essência do posicionamento estratégico é o de escolher atividades diferentes das dos rivais". Desta forma, a empresa deve formular sua estratégia com o pensamento na criação de um posicionamento único, diferente dos concorrentes e desta forma ganhar uma participação no mercado.

As definições de estratégia, segundo Souza (2010, p.19), dizem que a organização e o ambiente são inseparáveis. O que por um lado pode representar ameaças em suas atividades e por outro oferece oportunidades que devem ser aproveitadas. E é exatamente esta relação entre organização e o ambiente que oferece sentido ao conceito de estratégia.

As empresas devem atentar-se ao ambiente, adaptando-o ao seu contexto organizacional. Fazendo com que suas vantagens competitivas não sejam anuladas pelos concorrentes. Criar e manter vantagens competitivas são essenciais à sobrevivência das mesmas. As organizações precisam ser flexíveis, para isto, necessitam comparar com os concorrentes e possuir competências essenciais já que estas são temporárias (CASTILHO JUNIOR, 2005).

Segundo Peres (2012) a administração estratégica relaciona-se aos estágios iniciais de determinação das diretrizes organizacionais no contexto de seus ambientes interno e externo, consistindo, portanto, em decisões e ações gerenciais que auxiliam a assegurar que a organização possa formular e manter adaptações benéficas com seu ambiente. O papel da formulação, execução e controle da estratégia cabe às pessoas que possuem um cargo de destaque nas empresas.

Uma vez que tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, eles parecem ser semelhantes, no entanto, são distintos. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é

o meio para alcançá-los. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia que é válida sob um conjunto deles pode perder sua validade quando os objetivos da organização são alterados. A estratégia e os objetivos são intercambiáveis, tanto em momentos diferentes quanto em níveis diversos de uma organização. Assim, alguns atributos de desempenho (ex.: participação no mercado) podem ser um objetivo da empresa num momento e também podem ser sua estratégia em outro momento (ALDAY, 2002).

2.5.1 Informação Estratégica

A informação precisa ser também tratada com a mesma seriedade com que qualquer outro recurso estratégico é tratado. Organizações de sucesso hoje são aquelas que reconhecem este potencial e valorizam a informação como recurso valioso, organizado, raro, de difícil imitabilidade se bem gerenciado (PAES, 2010, p.16).

Neste sentido McGee e Prusak (1994) consideram que informação válida e abrangente sobre o ambiente externo e também sobre o estado atual da organização é apenas um aspecto da contribuição da informação para a definição de uma estratégia competitiva. A informação e a tecnologia da informação são também recursos a serem desenvolvidos juntamente com o capital, mão-de-obra e outros recursos envolvidos na definição de uma estratégia.

Outros aspectos, relativos à informação, ressaltados por Beuren (2000, *apud* PAES, 2010, p. 16) seriam: a necessidade de informações para a tomada de decisão, a necessidade de precisão e significância das informações transmitidas, a rapidez com que as informações fluem dos pontos sensores aos centros de decisão, a periodicidade, tempestividade e adequação da informação gerada. Desta forma, o autor afirma que o valor da informação é dado no aspecto de geração de informações. Sabe-se que o valor repousa em seu uso final, isto é, seu valor está diretamente associado à redução da incerteza derivada do uso da informação.

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. Nesse sentido, observa-se que, quanto melhor for a

gestão estratégica da informação, maior será a chance de a organização manter-se competitiva (REZENDE, 2001, p.3).

Desta forma, segundo Beuren (2000, *apud* PAES, 2010, p. 16), a informação se torna estratégica à medida que:

“Caracterizando a informação na definição e tradução da estratégia, de forma compreensível e factível aos membros da organização, surge a necessidade de disponibilização da informação adequada aos responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial. A adaptação da empresa aos novos paradigmas de um mercado globalizado, exigindo capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade, dentre outros requisitos, torna cada vez mais estratégico o papel que informação exerce”.

As estratégias corporativas requerem informações taticamente gerenciadas, isto é, uma excelente estratégia sempre será subsidiada por informações. Neste contexto, a informação é fundamental no apoio as estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa intervenção no processo de gestão, podendo inclusive, provocar mudanças organizacionais (DAVENPORT, 1998, p.70).

Davenport (1998, p.181) cita alguns motivos para pensar estrategicamente acerca da informação:

- Os ambientes informacionais, na maioria das empresas, são um desastre.
- Os recursos informacionais sempre podem ser melhor alocados.
- As estratégias da informação ajudam empresas a se adaptar as mudanças.
- As estratégias informacionais tornam a informação mais significativa.

Para o gerenciamento estratégico da informação Davenport (1998, p. 175), propõe um processo em quatro etapas, conforme mostrado na figura 2:

Figura 2: O processo de Gerenciamento da informação



Fonte: Davenport (1998)

O processo é iniciado pela etapa da Determinação das exigências que envolve 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 de avaliações individual e organizacional. Feita a definição do cenário informacional da empresa, passa-se para a etapa de Obtenção, uma atividade que deve incorporar um sistema de aquisição contínua que, de forma geral, fundamenta-se nas seguintes atividades: exploração de informações; classificação e formatação e estruturação das informações. Segue-se, então, para a etapa de Distribuição, esta se refere às formas de comunicação e divulgação utilizadas. A última é o uso da informação, esta etapa diz respeito à utilização da informação disponibilizada. Está relacionado à maneira como se procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão.

2.5.2 Estratégia De Inovação

Uma organização inova não só pelo desejo de competir no mercado ou pela busca de vantagem competitiva, mas também por buscar mudanças na direção de suas estratégias, uma nova plataforma de crescimento para seu negócio, necessidade de gerar oportunidades de crescimento, gerenciamento colaborativo no desenvolvimento da estratégia da organização (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2009 *apud* MIGUEZ, 2012, p.41).

Obtém-se vantagem competitiva quando uma organização consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitá-la. Ao definir uma estratégia, a organização escolhe alternativas para competir, neste sentido a estratégia indica o que a organização pretende e o que não pretende fazer principalmente nos retornos acima da média que o investidor espera receber (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008 *apud* SOUZA, 2010, p.15).

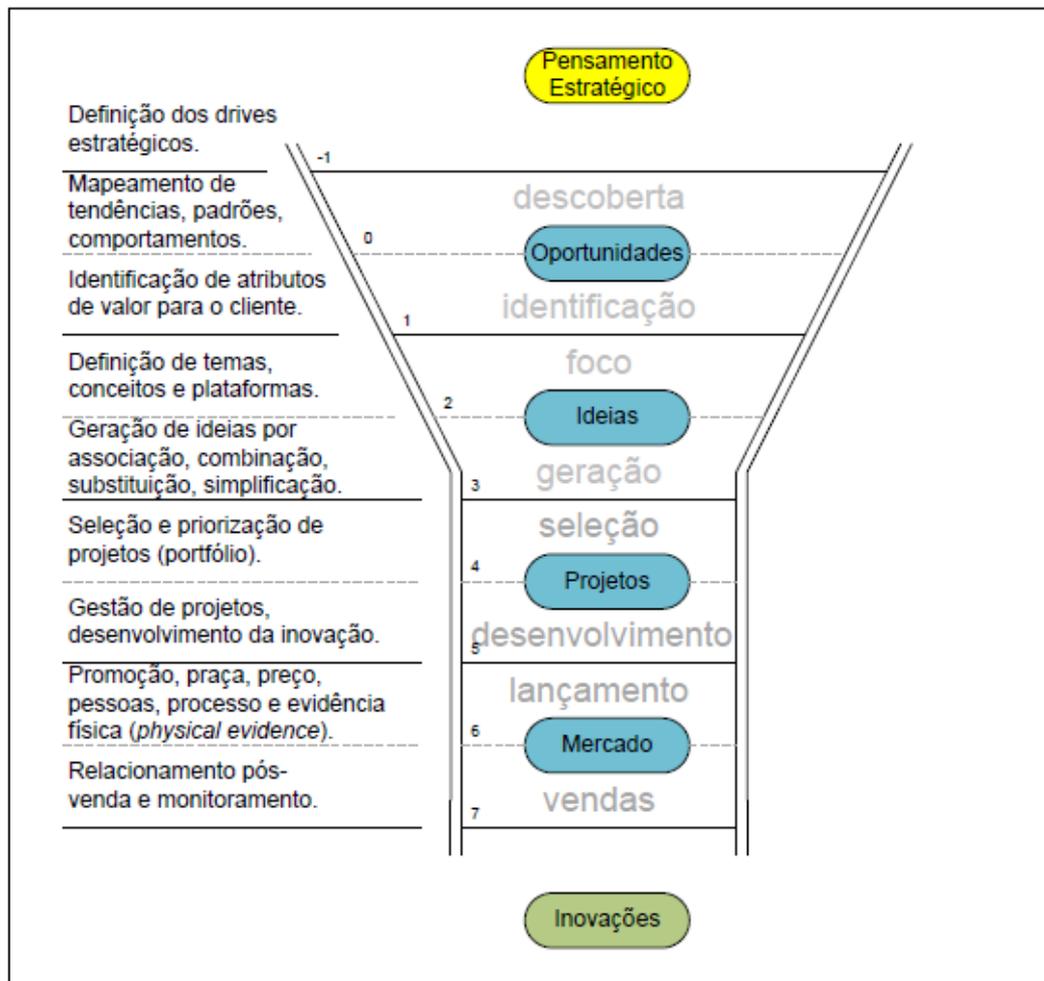
Para Dias (2012, p.50) merece registro o fato da inovação também advir da inteligência competitiva onde se procura compreender as inovações lançadas pelos concorrentes para, a partir delas, incrementar os próprios bens e serviços, mantendo-os competitivos ou tornando-os competitivos se considerado o cenário das empresas de base tecnológica que desejam entrar em novos segmentos da

economia. Esse tipo de inovação é de suma importância para as empresas orientadas para o mercado, como complemento, posto não ser meio único de inovação a ser desenvolvido.

Dias, Tiscoski e Bruhl (2012, p.52) fundamentados em Drucker (1988) entendem que a inovação soluciona os problemas gerados pelas mudanças que, via de regra, suscitam necessidades sociais ou demandas mercadológicas. Estas, sob este referencial, são vistas como oportunidades de novos negócios, satisfeitas por novos bens, serviços ou processos. Ampliando-se um pouco mais esta percepção, pode-se vislumbrar um ciclo virtuoso. Segundo o qual uma inovação pode suscitar uma mudança que requer outra inovação.

Já Abreu *et al.* (2010), vai mais adiante, representando o processo de inovação do pensamento estratégico até a inovação em si, pronta para a comercialização. Ele aponta desde a definição dos *drives* estratégicos até o relacionamento pós-venda e monitoramento, como demonstrado na figura 3.

Figura 3 - Representação do Modelo de inovação



Fonte: Abreu *et al.* (2010)

Nesse modelo, a “entrada” é o pensamento estratégico da organização, a seguir são definidas as estratégias da organização, na sequência começa então o processo de inovação, que é composto por quatro fases: oportunidades, ideias, projetos e mercado. Apresenta-se na saída a inovação (MIGUEZ, 2012, p.44).

Tidd (2001, p.31), por sua vez, formula que conceitualmente não é difícil estabelecer a relação entre a inovação e a competitividade, e por consequência, o desempenho das empresas. A forma como a inovação afeta a posição competitiva de uma empresa varia de acordo com a profundidade da inovação, permitindo a empresa inovadora desde a simples criação de uma nova relação custo–benefício para seu produto até o estabelecimento de um novo padrão de competição que modifique o modelo vigente antes da inovação.

2.5.3 Estratégia De Sustentabilidade

A Gestão Ambiental Empresarial é fruto da necessidade do surgimento de um ambiente de negócios mais consciente e capaz de disponibilizar a população produtos e serviços desenvolvidos por meio de processos que preservem o meio ambiente, pois considerando a continuação da tendência atual, a perda do capital natural, vai impactar, em um futuro próximo, as condições de atuação das empresas. A busca de soluções para os problemas ambientais exige, então, que empresários assumam uma nova postura, passando a considerar o meio ambiente em suas decisões. Essa atitude não é apenas fruto de despertar de consciência, mas principalmente, das pressões exercidas pelos governos, pela sociedade e pelo mercado, reciprocamente (ALMEIDA, 2010, p.5).

Diante disto, as empresas começam a perceber que a boa gestão dos impactos ambientais derivados da sua atividade podem se converter não só em oportunidades de negócio, como também em diferencial competitivo. Além disso, estabelecer um bom ambiente de trabalho e cuidar dos relacionamentos da organização, tanto interna quanto externa, ampliam as chances de crescimento e longevidade da empresa (PINHEIRO, 2010, p.5).

Os aspectos ambientais consistem nos “elementos das atividades, produtos e serviços de uma organização que podem interagir com o meio ambiente”, já os impactos correspondem a “qualquer modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, que resulte no todo ou em parte, das atividades, produtos ou serviços de uma organização” (NBR ISO 14001, 2004).

De acordo com Barbieri (2007, p.27), a atuação ambiental empresarial pode ter três níveis de abordagem:

1 – Controle, do tipo reativa, voltada para impedir os efeitos negativos de um produto, processo ou serviço sobre o meio ambiente e, geralmente, tem o objetivo de atender às exigências legais e às pressões de grupos.

2 – Preventiva, consiste em atuar nas causas. As ações típicas são preventivas e também corretivas, envolvendo, geralmente, o uso eficiente dos recursos de produção, a substituição de insumos e o emprego de tecnologias limpas. A percepção é de redução de custo e aumento da produtividade.

3 – Estratégica, as questões ambientais e as soluções conduzidas são percebidas como oportunidades para obtenção de vantagem competitiva. As ações típicas são corretivas, preventivas e antecipatórias e o envolvimento da alta administração é permanente e sistemático.

Para Porter (2008 apud ALMEIDA, 2010, p.7) o grande salto da incorporação da responsabilidade socioambiental à estratégia,

“[...] acontece nas áreas em que a empresa pode fazer uma grande diferença. A responsabilidade social estratégica é decorrente da criação de valor compartilhado, ou seja, tanto para a sociedade, quanto para os negócios. Para isso, destaca o autor, a empresa precisa conhecer os impactos causados pela sua atividade, onde tais impactos são substanciais e quais os ambientes externos afetados. É a partir daí que a Responsabilidade Socioambiental Empresarial começa a ser realmente eficaz. O desafio de cada empresa é, portanto, descobrir em que áreas pode criar valor com as suas competências”.

2.5.3.1 Sustentabilidade Da Marca

As marcas ocupam um papel de destaque na gestão empresarial. A administração competente exige ações de marketing criteriosos e focadas nos públicos de maior interesse. É preciso uma análise de custo-benefício, clara definição do objetivo da comunicação e conhecimento aprofundado sobre o perfil do

público de maior interesse. O mix de marketing deve transmitir uma mensagem coerente com o posicionamento estratégico. Empregados, fornecedores, distribuidores, acionistas precisam compartilhar do mesmo conceito de marca que os clientes, comunidade, governo e demais públicos (SACCHET, 2010).

Um dos maiores desafios atuais é compreender como a marca adiciona valor às organizações: como interfere no modelo de negócio. Mais do que nunca é preciso monitorar e analisar o comportamento e a tendência dos drivers de valor da marca, os fatores que interferem no valor global da empresa, para verificar se as estratégias escolhidas estão de fato adicionando valor à marca e ao negócio (PINHEIRO, 2010, p.9).

Segundo Kotler (2007, *apud* Sacchet, 2010) empresas inteligentes monitoram as percepções de valor de seus clientes para poder adaptar suas ofertas. A maior e mais segura garantia de sobrevivência não é apenas a melhoria contínua e sim a inovação contínua em termos de valor, a fim de manter o posicionamento alinhado aos interesses do mercado.

A maioria das marcas de sucesso duradouro tem em geral uma posição e uma mitologia de marca que vão além do produto físico, é o que considera Sacchet (2010). Segundo autora as marcas procuram combinar os benefícios físicos do produto com os emocionais. Entretanto, independente de criatividade e volume de investimento em publicidade, a competição aumenta diariamente. Marcas próprias, marcas genéricas, marcas de segunda linha e marcas informais entram e tomam força no mercado, por um movimento econômico de redução de preços e baixa inovação dos produtos. Isso ocorre não apenas em épocas de crise financeira ou mercado recessivo, é um reflexo do excesso de ofertas do mercado global.

Sob a mesma perspectiva, Kunsch (2009, p.155) descreve que as marcas são escolhidas pela capacidade de atrair, encantar e gerar identidade com o seu consumidor, logo, o comportamento das organizações deve estar afinado com os valores de seu público de interesse.

Para uma marca reconhecida prosperar em cenários críticos recomendam-se estratégias com foco em inovação e diferenciação, como criação de novos produtos, melhoria dos produtos existentes ou aumento do valor percebido do bem. Enfim, ações que levem o produto a um patamar superior em relação aos concorrentes. Marcas bem gerenciadas podem ter vida útil infinita, criam barreiras

emocionais e filosóficas contra a concorrência e representam uma vantagem competitiva sustentável (KUNSCH, 2009, p. 156).

3 METODOLOGIA

Para a execução da proposta de pesquisa, fez-se necessária a determinação de procedimentos metodológicos para que fosse possível chegar aos resultados esperados e, assim, atingir os objetivos. Tais procedimentos serão apresentados a seguir: primeiro será feita a caracterização pesquisa e de todos os seus procedimentos, segundo a descrição das etapas da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Tipologia

Para realização de pesquisas científicas, Andrade (1994 apud Pereira, 2007, p.19) as classifica sob 4 características, que seguem:

- Natureza: trata-se de pesquisa básica, pois foi realizada para aumentar o conhecimento sobre o assunto, sem haver aplicação imediata, ou seja, construção de um relatório que apresente novos conhecimentos da aplicação da GI aliada à inovação e sustentabilidade para gerar vantagem competitiva.
- Objetivos: esta pesquisa pode ser caracterizada, com base em seus objetivos, como exploratória, que é entendida de acordo com Marconi e Lakatos (2007, p.47) como investigações de pesquisa empírica acerca de uma questão ou problema que permitem uma grande variedade de procedimentos de coletas de dados para o estudo aprofundado de uma unidade, geralmente sem o emprego de técnicas de amostragem probabilísticas.
- Procedimentos de Coleta: se deu por meio de levantamento, principalmente, por entrevista individual, contando também com observação em campo, análise documental, relatos realizados em pesquisa de campo.

- Objeto de estudo: Indústria de balanças e equipamentos Gural, seus processos/procedimentos, especialmente quanto ao uso da GI, Inovação e Sustentabilidade.

3.1.2 Abordagem

Pesquisa qualitativa, visto que em sua maioria os estudos qualitativos são feitos no local de origem de dados. Seu desenvolvimento supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador, esse corte define o campo e a dimensão em que o trabalho se desenvolverá, isto é, o território a ser mapeado. O trabalho de descrição tem caráter fundamental em um estudo qualitativo, uma vez que é por meio dele que os dados são coletados (MANNING, 1979 apud NEVES 2001, p.2).

Godoy (1995, p.21) aponta que na abordagem qualitativa existem pelo menos três diferentes possibilidades: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

3.1.3 Métodos

Os métodos podem ser classificados em: de abordagem e de procedimentos, assim descreve Andrade (2001 p 130). Dentre os métodos de abordagem destacam-se o indutivo, o dedutivo, o dialético e o hipotético-dedutivo. Quanto ao método de procedimento, o experimental, observacional, comparativo, estatístico, clínico e monográfico ou estudo de caso.

Foram utilizados nesta pesquisa o hipotético-dedutivo (abordagem) e monográfico ou estudo de caso (procedimento).

3.1.4 Técnicas

As técnicas de pesquisa relacionam-se com a coleta de dados e estão agrupadas em dois tipos de procedimentos: documentação direta e indireta (ANDRADE 1994 apud PEREIRA, 2007, p.19). Nesta pesquisa foi utilizada a observação direta, por meio de entrevista.

A entrevista foi aplicada a um dos gerentes responsáveis pela indústria.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Por se tratar de estudo de caso, adotou-se a metodologia proposta por Robert Yin e, conseqüentemente, as etapas foram seguidas e baseadas como descreve o mesmo, conforme apresentado a seguir.

3.2.1 Estudo De Caso

Estudo de caso pode ser entendido de acordo com Yin, (2001 apud RODRIGUEZ, 2010 p. 51) como: “(...) o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (...)”.

De acordo com Martins (1992, p. 18) o estudo de caso permite-nos investigar características significativas de eventos da vida real, tal como os processos organizacionais. Com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação, o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, motivo pelo qual faz uso de entrevista.

Yin (2005, p. 29), define, ainda, que o estudo de caso:

“É uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas.”

Assim como outros métodos, os estudos de caso podem ser exploratórios, descritivos ou explanatórios. O que distingue os diferentes métodos, segundo Yin (2010), são três condições: 1) o tipo de questão de pesquisa proposto; 2) a extensão do controle que um investigador tem sobre os eventos comportamentais reais; 3) o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos. Estas condições são apresentadas no quadro 2, onde também são demonstradas suas relações com os 5 principais métodos de pesquisa.

Quadro 2 – Condições e relações entre métodos de pesquisa

MÉTODO	Forma de questão de pesquisa (1)	Exige controle dos eventos comportamentais?(2)	Enfoca eventos contemporâneos? (3)
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: YIN (2010, p.29 apud COSMOS Corporation.

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977 apud RODRIGUEZ, 2010 p. 52) salientam ainda, que o estudo de caso é justificável por reunir informações numerosas e detalhadas de uma situação, auxiliando numa maior interpretação, conhecimento e proposição de soluções para o caso analisado.

É definido um conjunto de etapas que podem ser seguidas na maioria das pesquisas definidas como estudos de caso, estas etapas são descritas por Gil (2002, p. 137), baseado em Robert K. Yin (2001, p.40-77), como segue:

- 1- formulação do problema;
- 2- definição da unidade-caso;
- 3- elaboração do protocolo;
- 4- coleta de dados;
- 5- avaliação e análise dos dados; e
- 6- preparação do relatório.

A etapa 1 (formulação do problema) já foi apresentada no item 1.1, as próximas etapas serão apresentadas a seguir.

3.2.1.1 Definição da Unidade-Caso: GURAL Indústria de Balanças e Equipamentos

O estudo de caso foi feito numa indústria de balanças e equipamentos, localizada em São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba, trata-se de uma empresa familiar de médio porte.

Iniciaram suas atividades em Buenos Aires, Argentina, na fabricação de máquinas destinadas a indústria alimentícia, em 1982 se instalou no Brasil desenvolvendo novos produtos e visando não só o mercado interno, como a participação em outros países. Anos depois passou a ser administrada pelo sistema de Gestão familiar. A partir daí, foram evoluindo para uma marca representativa no segmento balanças e equipamentos de corte no Paraná. Hoje as gerações da família se misturam na administração e atua em todo o território nacional, na República Argentina através de sua filial em Buenos Aires e mantém negociações com vários países americanos.

Com uma área 14.000m², dos quais 6.000m² são ocupados por suas instalações, a empresa conta com aproximadamente 45 funcionários, destes 15 são revendedores, 3 diretores (irmãos e filhos do fundador) e 3 gerentes (netos), está dividida nos setores Comercial, Financeiro, Industrial e Almoxarifado.

Seus produtos são as serras para açougue, moedores de carne, cortadores de frios (automáticos e semiautomáticos) em alumínio anodizado¹, balanças eletrônicas e impressoras térmicas de etiquetas. Possuem como clientes os grandes açougues e grandes redes de mercado, como Wal-Mart, Mercadorama, BIG, Condor, Pão de Açúcar, Carrefour, dentre outros.

Sua missão é produzir balanças e equipamentos com tecnologia zelando pela qualidade e mantendo a tradição e em condições que atendam às necessidades e expectativas dos clientes, assegurando crescimento contínuo.

E, sua visão: ser reconhecida como uma empresa de excelência na qualidade de seus produtos e no atendimento a seus clientes, com o propósito de ser referência nos negócios que atua.

¹A anodização é um processo que produz uma película protetora de alta qualidade, durabilidade e resistência à corrosão.

As informações aqui apresentadas foram obtidas através de entrevista com um dos funcionários (apêndice A, formulário I), o qual a autora possui maior facilidade de contato, e de informações contidas no site da empresa.

3.2.1.2 Elaboração do Protocolo

Segundo Yin (2010, p 106) o protocolo destina-se a orientar o investigador na coleta de dados, é uma maneira de aumentar a confiabilidade da pesquisa e deve ter: uma visão geral do projeto do estudo de caso; procedimentos de campo, questões do estudo de caso e um guia para o relatório do estudo de caso.

Para elaboração das questões que foram usadas na entrevista, buscou-se abordar e traduzir os objetivos específicos da pesquisa, assim, relacionando-as com o problema proposto.

O roteiro foi composto por questões, separadas por assunto, sendo que, àquelas referentes à Inovação e Gestão da Informação foram baseadas em monografia feita em 2004, elaboradas por Gisele Iwamoto, pois vão de acordo com parte deste presente estudo.

A fim de se obter melhores condições de análise, aplicou-se um pré-teste, para, além de avaliar as questões estabelecidas, verificar a necessidade de alteração. Solicitou-se a sete docentes do curso de GI que fizessem tal avaliação e contribuíssem à pesquisa. Destes, cinco atenderam ao pedido, com observações importantes e extremamente relevantes. Feitas as alterações chegou-se às questões listadas conforme formulários II, III e IV (apêndice A).

4 COLETA DE DADOS

As informações obtidas para este estudo vieram, primeiramente, da revisão de literatura pertinente, como apresentado na seção 2. Em segundo momento, as informações foram obtidas através de entrevista no local, com a gerente do setor comercial no dia 04/10/2013 e relatos de outros funcionários, obtidos no decorrer da visita para conhecer o local, além de troca de e-mails e telefonemas para sanar

dúvidas. A entrevista foi utilizada como base para conduzir a conversa, não sendo aplicada em forma de pergunta e resposta. Desse modo, serão apresentadas de forma estruturada em texto corrido e não pergunta-resposta.

A partir das informações coletadas foi possível analisar e comparar a realidade vista na empresa com as teorias estudadas, conforme apresenta-se a seguir.

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1.1 Considerações sobre a Gestão da Informação

No aspecto da caracterização da Gestão da informação, como qualquer empresa, a GURAL busca alcançar melhorias dos produtos e processos, capacidade de gerar/aumentar recursos financeiros através das informações criadas internamente. Em várias áreas acaba existindo um monitoramento de informações, mas de forma intrínseca devido à inexistência de um gerenciamento de informações. Já as informações externas não são aproveitadas pela gerência, pois o diretor-chefe entende como se as pessoas quisessem interferir em sua administração.

A não conscientização da importância da informação é uma característica de quase todos os colaboradores. Os mais antigos (diretores) têm resistência, como já citado, e retêm grande quantidade de informações para si, não havendo delegação de informações e, conseqüentemente, ocasionando sobrecarga. Questões como estas, os herdeiros mais novos (netos) estão buscando mudar. Também não existe nenhuma atividade para procurar conter o excesso/falta de informações, identificação daquelas não confiáveis.

Quando questionada sobre o gerenciamento informacional, como apresentado no modelo de Davenport (1998), a gerente explicou que existe um fluxo algumas vezes, mas somente na pesquisa de mercado para desenvolvimento de produtos e não há nenhum tipo de registro, ocorre apenas “boca a boca”. Por exemplo, um vendedor percebe uma necessidade específica do cliente para com o produto, então passa para alguém do comercial, que por sua vez falará para alguém

do industrial, porém em nenhum momento as informações são registradas. Os diretores consideram, equivocadamente, que os funcionários estão capacitados para lidar com a informação. Cada funcionário busca a informação que precisa, quando precisa e onde achar que deve procurar. Não existe um trabalho para que as informações estejam disponíveis assim que necessárias, muitas vezes a busca pela informação é feita em 'cima da hora', em fontes não confiáveis e, em função disto, tem-se informações errôneas.

Na GURAL, são os vendedores (15 representantes) e o pessoal de compras que trabalham diretamente com a informação e comunicação, por estarem em contato com clientes e fornecedores. É basicamente desta forma que agregam valor a informação, potencializando as qualidades da empresa e de seus produtos. A comunicação também se resume em cliente-fornecedor, pois não fazem nenhum tipo de atividade que busque a comunicação interna e, desta forma, agregar valor às informações internas e identificar informações potenciais.

Os recursos informais utilizados se resumem em internet e registros feitos pelo próprio funcionário, não existem recursos de comunicação empresa-funcionário e os mesmos sentem falta de tal comunicação.

Um acontecimento recente na empresa, que mostra a necessidade de um gerenciamento de informações, é a Certificação no Inmetro, que deveria ter sido implantada (havia um prazo para isso) e, por falta de informações corretas, atualizadas, no momento certo, não aconteceu. Com isso, a empresa corre o risco de ser fechada caso haja uma fiscalização mais rigorosa. Diante de tal acontecimento, os funcionários ficaram preocupados e não houve nenhum tipo de informação passada para eles, propiciando um pequeno caos interno.

4.1.2 Considerações sobre a Inovação

No que tange às questões sobre inovação, devido aos diretores possuírem uma visão mais fechada e antiga, não existe um investimento em P&D tão pouco um departamento para o mesmo. Apesar disso, já registraram 6 patentes relacionadas a mecanismos nos equipamentos produzidos. Quando se abordou sobre trabalhadores do conhecimento, a gerente não conhecia o termo, no entanto, após

breve esclarecimento informou que os trabalhadores do conhecimento seria a equipe de vendas, devido ao aumento dos lucros derivar principalmente do trabalho destes profissionais que atuam diretamente com os clientes.

Todos os seus equipamentos são fabricados com fundição própria, material de alumínio polido, o que os diferencia dos concorrentes que trabalham com material pintado. A Gural conta com a participação de aproximadamente 35% no mercado do Paraná, perdendo apenas para sua maior concorrente Filizola, por estar mais tempo no mercado.

Por possuir patentes registradas, percebe-se que reconhecem a necessidade de inovar, porém o reconhecimento não acontece com o investimento em P&D. As inovações já criadas surgiram da percepção de necessidade, o que poderia ser mais frequente se houvesse a oportunidade de todos aqueles que percebem a necessidade do cliente ou no seu próprio local (setor) de trabalho, pudessem registrar, trocar ideias, fazer pesquisas a fim de buscar resolvê-las e, assim, melhorar e se diferenciar em seus processos e produtos.

4.1.3 Considerações sobre a Sustentabilidade

Quanto ao tema sustentabilidade a empresa possui uma estação de tratamento de afluentes e há aproximadamente 2 anos estão dando o destino certo às sucatas, o que antes não acontecia, sendo os lixos descartados de qualquer forma.

Não são utilizadas ferramentas de gestão ambiental nem tecnologias limpas na produção, não existe política com relação às questões ambientais, bem como não atuam em projetos de recuperação e preservação dos recursos naturais, a não ser o tratamento de afluentes. As 'boas práticas', ambientalmente falando, acontecem em pequeno grau e somente no setor de produção. Há pouco tempo estão buscando levar um pessoal da área ambiental para orientar e conscientizar, o que ainda acontece muito raramente.

Ao ser questionada sobre as novas demandas por produtos “ecologicamente corretos”, a entrevistada informou que, com a matéria-prima dos produtos, não é

possível fazer a reutilização, por exemplo. E, com isso, não soube informar se os seus produtos possuem “imagem social” positiva. O que foi feito, é a utilização alumínio anodizado, que não sofre corrosões e o torna um bem durável, com vida útil em torno de 30 a 40 anos, evitando um grande número de descarte.

Em relação ao seu impacto ambiental e à imagem da empresa perante a comunidade local, acredita-se que hoje está melhor. Antigamente o descarte era feito em caçambas, ficando a mostra, com todos os resíduos misturados e a madeira era queimada. Hoje o descarte é feito corretamente.

A questão sobre a existência de diferenciação da imagem da empresa e dos seus produtos através de suas características de responsabilidade social, a gerente acredita, equivocadamente, não se aplicar a realidade da empresa.

Não há busca pela diferenciação aos concorrentes relacionadas às questões ambientais, acreditam ter produtos de primeira de linha, com ótima qualidade mecânica e procuram contar com consumidores conscientes que não comprem equipamentos pintados (como os do concorrente), que podem soltar a tinta nos alimentos.

Fica evidente que, assim como não existem fortes trabalhos voltados ao meio ambiente, também não há para a sustentabilidade da marca. Predomina a forma equivocada de pensar que no ramo em que atuam, não é possível relacionar a imagem da marca à imagem do produto. Sendo que é cabível, quando existe preocupação com as questões ambientais, responsabilidade social, mesmo que os produtos não utilizem matérias-primas reutilizadas e ecológicas. A empresa pode demonstrar isso em suas ações e deixar transparecer suas preocupações, assim, os clientes saberão que, apesar de o produto não ser ecologicamente correto, por não existir opções, existem ações ecológicas em seus processos internos e na sua produção.

4.1.4 Considerações Complementares

Diante das informações apresentadas, o leitor pode estar se perguntando: uma empresa com 30 anos no mercado, já está consolidada, por que necessitaria

incluir a gestão da informação em seus processos? Por que deveria rever suas estratégias e incluir inovação e sustentabilidade a elas?

O fato é que nenhuma empresa está livre das vulnerabilidades e mudanças que ocorrem a todo o tempo. Estamos numa época em que estar atualizados, suscetível às modificações, preparado com antecedência a tais alterações é imprescindível para o sucesso e estabilidade no mercado. Com os recursos aqui apresentados, se utilizados de maneira correta e dada a importância que se deve, é que a empresa conquistará, além de estabilidade, vantagem competitiva. Não é possível acompanhar o crescimento e desenvolvimento do mercado se os principais responsáveis do negócio obtiverem visão sistêmica e fechada.

Assim como apresentado nos itens anteriores e na revisão de literatura, além dos autores apresentados, muitos defendem a importância da informação e de seu gerenciamento, pois se trata do bem mais importante que possuem; que inovar tem se tornado essencial para a sustentabilidade da empresa.

É através da Gestão da informação que a inovação e sustentabilidade convertem-se em ações e práticas transformadoras, obtendo-se, assim, recursos estratégicos.

As organizações são consideradas inovadoras por possuírem processos de informação que fluem de maneira flexível e informal, projetos com equipes multidisciplinares, muitas vezes com membros que pertençam a cada um dos seus setores, visando novos modelos de processos, produtos e serviços.

Então, chega-se às estratégias através de processos emergentes que unem os recursos de inovação e sustentabilidade, que envolvem a organização como um todo na busca, coleta, interação e disseminação de informações, proporcionando aprendizado constante e, melhorando os processos de tomada de decisões e se destacar em um ambiente competitivo.

5 CONCLUSÃO

Como visto no decorrer de toda a graduação, é possível empregar a gestão da informação em qualquer empresa, independentemente do ramo de atuação, na

estrutura organizacional em sua completude. Os benefícios são para toda a empresa, todavia é nos níveis gerenciais que são percebidos num maior grau. A gestão da informação, como descreve Valentim (2004), contribui para diminuir aspectos que afetam o desenvolvimento da organização e o grau de incertezas no processo decisório, ajuda nos desenvolvimentos de atividades, criação de aprendizagem organizacional, incentivo às práticas organizacionais, à criatividade inovativa, também à outros aspectos que influenciam ou podem vir a influenciar o dia-a-dia das organizações. Contudo, muitas empresas não a veem desta forma, o que foi possível observar com o estudo de caso realizado.

Considera-se que o objetivo principal deste estudo em analisar a contribuição da GI como estratégia de inovação e sustentabilidade a fim de ser reconhecida como insumo estratégico, fora atingido. As pesquisas teóricas e o estudo de caso realizado contribuíram para que fosse possível confirmar algumas questões, uma delas é em relação à informação que, como já citado, ouve-se falar dela, mas a dimensão de sua importância e como pode incrementar os processos empresariais, não é (re)conhecida. Também se confirmou que a estratégia, muitas vezes, fica limitada ao marketing, como é o caso da empresa analisada.

Ficou evidente que a administração é baseada em processos mais antigos devido à visão 'fechada' de alguns diretores, tal como a estratégia não está bem definida. Por conter medo de transferir informações, nem mesmo as metas da empresa são claramente estabelecidas e divulgadas.

Quando tratado do assunto inovação percebe-se que a reconhecem, porém o mesmo não acontece com seu investimento. A empresa já registrou patentes, isso mostra capacidade de os funcionários em inovar, não sendo necessários investimentos em terceiros para que a inovação acontecesse.

Já a respeito da sustentabilidade, a mesma é vista apenas como questões relacionadas ao meio ambiente e, em nenhum momento, pensou-se em usá-la como fator estratégico a fim de alcançar a sustentabilidade da marca, pois é a reputação da empresa perante a sociedade que garante a longevidade da marca.

Através de alguns relatos obtidos na visita, foi possível observar que a empresa já está 'sofrendo' com a realidade em que se encontra no momento, devido à influência do perfil dos administradores nos resultados do planejamento estratégico. E, é nesta hora em que se deve reavaliar os processos administrativos e passar a utilizar os recursos que possui como fontes estratégicas.

De qualquer modo, antes das mudanças, é imprescindível que haja a conscientização da importância da informação. O próprio processo de tomada de decisões tem como referência e consulta as informações, seja sobre o mercado, economia, concorrência, dentre outros, tudo gira em torno das informações.

Sugere-se para a organização buscar melhorar seus processos informacionais, é preciso entender que hoje o melhor a se fazer é optar pelo compartilhamento, prezar por informações confiáveis, através delas, aliadas a outros recursos, que se chegarão à vantagem competitiva. Seria interessante a criação de um setor de P&D para incentivar e estimular novas inovações. Também se posicionar em relação à responsabilidade social, pois o momento em que estamos requer um posicionamento das organizações para a consolidação de tal responsabilidade como parte de seu planejamento estratégico. Hoje, está com aproximadamente 35% de participação no mercado, o que pode não ocorrer 'amanhã' se ficar 'parada no tempo'.

Como recomendação para trabalhos futuros, seria interessante realizar pesquisa em maior quantidade de empresas, de forma a aprofundar mais o estudo e estabelecer comparações, buscar analisar empresas que utilizam pelo menos um dos recursos, para que seja possível identificar como é utilizado e propor mudanças, o que não foi possível devido à empresa não valer-se dos mesmos. A pesquisa pautou-se em levantar dados qualitativos, ficando para uma próxima pesquisa o levantamento de dados quantitativos.

Outro aspecto a ser visto, seria o porquê de tal posicionamento visto na empresa unidade-caso, que pode estar ligado diretamente às questões culturais. Acredita-se que este estudo possa interessar não somente aos profissionais da informação, mas também àqueles da área de inovação e administração.

Levando em conta que se evidenciou o uso da gestão da informação e, concomitantemente, da inovação e sustentabilidade, sugere-se uma possível aplicação para avaliar os resultados obtidos anterior e posteriormente, trazendo resultados mais concretos. Ficando também como sugestão a proposta para implantação de um Programa de Gestão da Informação, Inovação e Sustentabilidade, identificado como executável, mas não sendo realizado devido ao tempo disponível.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. F. de et al. **Gestão integrada da inovação**: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2010.

ALDAY, Hernan E. Contreras, Estratégias empresariais, **Coleção gestão empresarial**, Livro 2, Curitiba: FAE – Gazeta do Povo, 2002.

ALIGLERI, Lilian Mara. **A adoção de ferramentas de gestão para sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.

ALMEIDA, Luciene Nascimento de. **Sustentabilidade Ambiental como Estratégia Empresarial na Rede Walmart**. 2010. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos10/235_Sustentabilidade%20Ambiental%20e%20Estrategia%20Empresarial%20na%20Rede%20Walmart.pdf> Acesso em: 01/07/2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, v. 1, p. 112, 2007.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial** - Conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2007.

BEAL, A. **Gestão Estratégica da Informação**: Como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BIEKER, T. et al. Towards a sustainability balanced scored linking environmental and social sustainability to business strategy. In: **DOKUMENTATION DER TAGUNGSBEITRÄGE DES ST.GALLEN FORUNS FOR NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT** am 13., St. Gallen, November 2002.

BRAGA. **A Gestão Da Informação**. Disponível em <http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm> Acesso em: 01/07/2013.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CARDOSO, Nathalice B. A contribuição do bibliotecário para a educação ambiental. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.15, n.2, p.140-162, mai/ago 2010. Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362010000200010&lang=pt>. Acesso em: 01/07/2013.

CARVALHO, Gabrielle F. S. **O profissional da informação frente aos desafios da Sociedade da Informação**: uma reflexão acerca do processo de recuperação da informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em <<http://rabci.org/rabci/node/53>> Acesso em: 02/07/2013.

CASTILHO JUNIOR, Newton Correa. **Colaboração interorganizacional e tecnologia da informação**: Um estudo na indústria da confecção. FGV/SP. Tese de Doutorado. 2005

CHESBROUGH, H. Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. **Harvard Business Scholl**. Press, 2003.

CHESBROUGH, H. Open Business Models. **Harvard Business Scholl** Press, 2006.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003. 426p.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**. 6.ed. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, Adriano Jr. **Relações entre a Estrutura Organizacional, a Gestão do Conhecimento e a Inovação, em Empresas de Base Tecnológica**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. **Havard Business Review**, v. 66, n. 1, p. 45-53, 1988.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DOROW, Patrícia Fernanda. **O processo de geração de ideias**: estudo de caso em uma empresa náutica. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)-Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.

FRADE, A.C.M.N.; NASCIMENTO, D.M.; TOMAÉL, M.I.; ALVARENGA NETO, R.C.D. Gestão estratégica da informação: a distribuição da informação e do conhecimento. DataGramaZero – **Revista de Ciência da Informação**, V-2, N-5, Art.3, Out/2001. Disponível em: <http://www.dgzero.org/out01/F_I_aut.htm>. Acesso em: 28/05/2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**.- 4 ed.- São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, mar/abr. 1995, p. 57 – 63.

GURAL – Disponível em <<http://www.gural.com.br>>. Acesso em: 13/10, 22/10 e 15/11/2013.

HARRISON, Jeffrey. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman; 2005.

HITT, Michael; IRELAND Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração Estratégica**. 2ªEdição. Thomson, São Paulo. 2008

HOUGHTON, John. SHEEHAN, Peter. A Primer on the Knowledge Economy. **Centre for Strategic Economic Studies**. Melbourne City MC, Austrália. 2000. Dispon[ível em <http://vuir.vu.edu.au/59/1/wp18_2000_houghton_sheehan.pdf> Acesso em:02/07/2013.

IWAMOTO, Gisele; PEREIRA, Edmeire Cristina. **O processo de gerenciamento estratégico da informação e inovação: o caso da empresa de automação industrial de Itajaí (SC)**. 2004. 48f Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Gestão da Informação.

KUNSCH, Margarida. **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e Processos**. São Paulo, Ed. Saraiva, v.1, 2009.

MANUAL DE OSLO. FINEP. Disponível em <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Aceso em 08/07/2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 312p.

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

MARIANO, S.R.H.; MAYER, V. F. **Empreendedorismo e inovação: criatividade e atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

MARTINS, G.A; O processo de pesquisa. In: **Manual para elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 1992.

MATOS, Alexandre Souza. **A importância da informação do produto farmacêutico na linha de frente do comércio varejista: valor da informação e percepção**. Florianópolis, 2007.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEDEIROS, Malkene W.F de. **O Bibliotecário e o desafio da liderança na Gestão de pessoas na era da sustentabilidade.** Monografia (graduação em Biblioteconomia) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Rio de Grande do Norte, Natal, 2012.

MIGUEZ, Viviane Brandão. **Uma Abordagem de Geração de Ideias para o Processo de Inovação.** Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, 2ºsem./1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORMA ISSO 14001 – Disponível em <http://www.labogef.iesa.ufg.br/labogef/arquivos/downloads/nbr-iso-14001-2004_70357.pdf> Acesso em: 08/07/2013.

OCCHINO, Leslie de Oliveira. **Proteção Legal do Conhecimento Organizacional: Uma Abordagem de Padrões de Projeto.** Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão Do Conhecimento. Disponível em <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/11/Tese-Leslie-Botelho.pdf>> Acessado em: 01/07/2013.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 14 ed. São Paulo, 1999.

PAES, Cynthia M. R. **Gestão de Informações Logísticas:** estudo dos fluxos de informações no sistema de processamento de pedidos das empresas de materiais de construção que atuam com comércio eletrônico. Monografia (Graduação em Gestão da Informação) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

PEDROSA, André de Sousa. **Gestão Ambiental:** Construindo Organizações para a Sustentabilidade, Revista *Qualit@s*, v.7, n.2, 2008.

PERES, Rafael Q. de N. **A Importância da Estratégia Empresarial no Mundo dos Negócios,** 2012. Disponível em <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/14817/a-importancia-da-estrategia-empresarial-no-mundo-dos-negocios#ixzz2YbIFLeSM>> Acesso em: 02/07/2013.

PINHEIRO, Renata R. **A Sustentabilidade como um atributo de marca.** Tese (Pós-Graduação em Comunicação Integrada), Escola superior de Propaganda e Marketing, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em

<<http://www.slideshare.net/renatarollin/a-sustentabilidade-como-um-atributo-de-marca>> Acesso em: 23/06/2013.

PONJUÁN DANTE, Gloria. **Gestion de información em las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago de Chile, 1998.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. Cap. 4.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, December, 2006.

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, 2001.

RODRIGUES, Adriana Valentim. **A gestão da informação na comunicação interna de uma empresa do ramo educacional: um estudo de caso**. 2010. 90 f Monografia(Graduação) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Gestão da Informação

SACCHET, Rosana. Gestão da marca: um modelo prático para a sustentabilidade. **Actas de Diseño**, nº9, p. 231 – 232, 2010. Disponível em <http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=148&id_articulo=6072>. Acesso em: 01/07/2013.

SANTANA, N.B. **Responsabilidade socioambiental e valor da empresa: uma análise por envoltória de dados em empresas distribuidoras de energia elétrica**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

SANTOS, Antonio R. dos. Tipos de pesquisa. In: SANTOS, Antonio R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, Hellen Dantas dos. **TI Verde: Interesses Organizacionais e Tecnologia da Informação Alinhados pela Sustentabilidade**. São Paulo, 2010. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso – Tecnólogo em Informática para Gestão de Negócios) – Faculdade de Tecnologia da Zona Leste.

SANTOS, R.; BERAQUET, V. Informação estratégica e a empresa: o discurso a prova dos fatos, DataGramZero, **Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, jun./01. Disponível em <http://www.dgz.org.br/jun01/Art_01.htm>. Acesso em: 17/06/2013.

SETZER, V.W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. DataGramaZero, **Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, n.zero, dez. 1999.

SILVA, Adriana Netto. Inovações tecnológicas na administração pública: o saber e sua aplicação pelos servidores públicos. In: **Seminário Nacional Da Educação Profissional E Tecnológica**. Anais do II SENEPT. Belo Horizonte, 2010.

SILVA, Carlos Eduardo Lopes; LIMA, Gilson Brito Alves; CARDOSO, Rodolfo; NARCIZO, Ramon Baptista. **Inovação Sustentável: Uma Revisão Bibliográfica**. Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.academia.edu/1216132/Inovacao_sustentavel_uma_revisao_bibliografica>. Acesso em: 17/06/2013.

SILVA, Rodrigo Gomes da. **Importância da Informação**. Monografia (Tecnólogo em Processos Gerenciais) - Faculdades Integradas Paiva de Vilhena, 2009.

SORDI, José Osvaldo. **Administração da Informação: Fundamentos e Práticas para uma Nova Gestão de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1. ed, 2009.

SOUZA, Leandro Henrique de. **Redes sociais como proposta para amplificar a criação do conhecimento em organizações inovadoras**. 2010. 166f. Dissertação (Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

SUSTENTABILIDADE [20-a]. Disponível em <http://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/sustentabilidade.htm>. Acesso em: 01/07/2013.

STAREC, Claudio; GOMES, Elizabeth B. P.; CHAVES, Jorge B. L. **A Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1. ed, 2006.

TARAPANOFF, K.; Araújo Junior, R.H.; Cormier, P.M.J. Sociedade da informação e Inteligência em Unidades da Informação. **Ci. Inf.**, Brasília, ,v.29, n.3, p31-100, set/dez 2000.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, K. **Informação, Conhecimento e Inteligência em corporações: relações e complementariedade**. Brasília, julho de 2006. Disponível em <<http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia%2c%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20conhecimento.pdf>> Acesso em: 18/06/2013.

TAVARES Jr., Gilberto. **Inovação Tecnológica: a influência do arranjo organizacional do Renault Tecnologia América na gestão do conhecimento**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da informação) –

Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, UFPR, Curitiba.

TIDD, J; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. Ed. - Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **A Universidade como catalisadora da inovação tecnológica baseada em conhecimento**. 239 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

VALENTE, Laura M. M. **A Percepção da Qualidade da Informação na Área de Silvicultura da Klabin**. Dissertação (Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) - Setor De Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2010.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A: Instrumento de coleta – Questões de estudo de caso

Formulário I – Dados de Identificação da empresa

- 1- Endereço
- 2- Telefone
- 3- Ano de Fundação
- 4- Número de Funcionários
- 5- Setores
- 6- Produtos
- 7- Missão e Visão
- 8- Administração
- 9- Clientes

Formulário II – Dados de caracterização da Gestão da Informação

- 1- O que a empresa busca alcançar com base na informação criada internamente e coletada externamente?
- 2- Quem, no âmbito da empresa, no que diz respeito ao direcionamento da informação?
- 3- Seria possível descrever a postura dos funcionários em relação à informação?
- 4- Um dos problemas que os administradores enfrentam na hora de tomar decisões, é o da sobrecarga de informações. Há algum procedimento que a empresa utiliza para contornar tal situação?
- 5- Quais são as pessoas que trabalham diretamente com a informação/comunicação dentro da empresa? De que maneira estas pessoas trabalham a fim de agregar valor à informação?
- 6- Com base no modelo de Davenport (1998), seria possível comentar semelhanças e acréscimos ao que ocorre nesta empresa, no que diz respeito ao gerenciamento de informação?



- 7- Em que ponto(s) do processo de gerenciamento de informação a empresa considera crítico?
- 8- Quais os tipos de recursos de informação são utilizados pelos funcionários da empresa?
- 9- Qual é a infraestrutura que a empresa utiliza para promover o fluxo das informações?

Formulário III – Dados para análise das estratégias de inovação

- 1- Quais são seus produtos e/ou serviços?
- 2- Existe um Departamento de P&D?
- 3- Qual o valor em investimento em P&D?
- 4- Quem seriam os trabalhadores do Conhecimento?
- 5- Já registraram alguma Marca e/ou Patente?
- 6- Saberá dizer a Participação no mercado?

Formulário IV– Dados de verificação da estratégia de sustentabilidade

- 1- Quais são as ações atuais de responsabilidade social? Alguma em projeto?
- 2- Quais as ferramentas de gestão ambiental utilizadas pela empresa? São utilizadas tecnologias limpas na produção?
- 3- Qual a política e as práticas da empresa com relação às questões ambientais? Há atuação em projetos de recuperação e preservação dos recursos naturais?
- 4- Como a empresa visualiza o mercado em relação a novas demandas por produtos “ecologicamente corretos”?
- 5- Qual a imagem da empresa perante a comunidade local em relação ao seu impacto ambiental?
- 6- Os produtos tem “imagem social” positiva?
- 7- Há diferenciação da imagem da empresa e dos seus produtos através de suas características de responsabilidade social?
- 8- Como a empresa se diferencia de seus concorrentes em relação às questões ambientais?