

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULA MELO LUCAS DE OLIVEIRA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

CURITIBA

2015

PAULA MELO LUCAS DE OLIVEIRA

## **GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como critério de  
aprovação do curso de MBA EM  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
NEGÓCIOS.

Orientador: Cleverson Cunha

CURITIBA

2015

## RESUMO

A Nespresso é líder mundial no segmento de café Premium. É uma divisão internacional de café gourmet da Nestlé. Vende um estilo de vida, uma maneira única de tomar um espresso perfeito. Seus produtos (máquinas, cafés) possuem design inovador o que lhes garante ativar a curiosidade dos clientes. A empresa tem muitos procedimentos internos e esta sempre inovando a maneira de fazer as coisas com sistemas atualizados, como programas de desenvolvimento sustentável, capacitação e desenvolvimento das pessoas. Para garantir esses esforços, o objetivo desse trabalho é melhorar a gestão da informação e o controle de processos internos. O interesse é criar um manual de sobrevivência em piso de loja, para ajudar os colaboradores a se tornarem cada vez mais independentes e seguros para tomar qualquer decisão.

## ABSTRACT

Nespresso is a world leader in the premium coffee segment. Nestlé is an international division of gourmet coffee. Sell a lifestyle, a unique way to have a perfect espresso. Their products (machines, cafes) have an innovative design which guarantees them to activate the curiosity of the customers. The company has many internal procedures and is always innovating the way of doing things with up-to-date systems, such as sustainable development programs, capacity building and people development. To ensure these efforts, the goal of this work is to improve information management and internal process control. The interest is to create a shop floor survival manual to help employees become increasingly independent and secure to make any decisions.

## SUMÁRIO

<b>1 A EMPRESA.....</b>	<b>4</b>
1.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	5
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO-MERCADO.....;	6
1.3 SITUAÇÃO PROBLEMA ANALISE.....	7
1.4 CONSEQUENCIAS DO NÃO ENFRENTAMENTO.....	10
<b>2 ANÁLISE SWOT.....</b>	<b>11</b>
2.1 JUSTIFICATIVA PARA RESOLVER O PROBLEMA.....	12
2.2 DETALHAMENTO DO PROBLEMA.....	13
2.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2.4 IMPLANTAÇÃO E SOLUÇÃO.....	15
<b>3 FLUXOGRAMA.....</b>	<b>16</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>17</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>6 REFERENCIAS.....</b>	<b>18</b>

## **1- SOBRE A EMPRESA:**

A empresa é uma multinacional especializada em café gourmet, vem crescendo forte em seu segmento, esta sempre inovando e se desenvolvendo conquistando espaço no mercado.

É uma empresa com grande foco em inovação e qualidade de seus produtos, vem se destacando neste ramo desde 1986, quando criou a ideia do café em cápsulas. O Grupo da multinacional Suíça, desde então inovou no mercado até então pouco conhecido, hoje possui lojas tanto no Brasil como na França, Alemanha, Itália, China, Colômbia, Argentina, EUA, Canadá, em mais de 50 países no mundo.

Quando a marca foi criada, o pensamento era máquinas de cafés para escritórios, a intenção era facilitar a vida de quem trabalha o dia todo e deseja tomar um café espresso sentando na sua sala, igual das cafeterias italianas. O negócio cresceu e tomou proporções maiores e hoje além de solução para escritórios e restaurantes, tem a linha residencial que invadiu as residências do mundo, com seus cafés perfeitos e máquinas de extração de até 19 bar, o que faz com que todas as pessoas tenham vontade e sonho de adquirir este produto.

No mercado atual é focada em dar o melhor serviço, gerar experiências únicas a todos os seus clientes. Tornar único o momento de degustar um café, com suas Boutiques próprias, como também nas casas das pessoas. Trabalha e desenvolve pessoas para se tornarem especialistas em cafés e tornar a visita do cliente em uma de suas lojas, na melhor experiência que ele já teve. Tudo isso é possível, pois a empresa é muito rigorosa com seus padrões e suas políticas internas, esta sempre buscando crescimento em seu segmento, a fim de se manter no ranking de qualidade e experiências únicas.

É uma empresa muito consciente quanto ao meio ambiente, tanto que em 2003 criou o programa AAA de sustentabilidade, que atualmente conta com 70.000 produtores de café certificados em todo o mundo, com foco em

qualidade, produtividade e sustentabilidade. Vemos muitas matérias falando sobre mão de obra escrava usada em fazendas, mas ela tem a certificação de todas as fazendas, paga mais para estes produtores que se enquadram nos padrões e seguem, além de ter o controle hoje bem rígido com todas elas.

As cápsulas usadas, também foco de muita discussão, tem um fator importante que é diminuição da emissão de carbono, pois cada pessoa economiza, ao extrair o café na medida, até mesmo na economia de água e energia. E até 2020 esta empresa pretende reciclar em 100% as cápsulas usadas. Com tanta preocupação e consciência não podia deixar de pensar nas pessoas que movem este negócio, é uma empresa que muitos almejam trabalhar e muito admirada, seus benefícios e salários são pontos bem atrativos, além é claro plano de carreira. Com isso, vem buscando ferramentas para alinhar o seu crescimento e conquistar cada vez o mercado.

### **1.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:**

A empresa tem mais de 9.000 funcionários no mundo, no Brasil mais de 500 funcionários. No total 12 lojas, cada uma entre 15 a 20 colaboradores.

Na sede da empresa estão todos os setores que coordenam as ações como Marketing, TI, RH, Relações Públicas, comercial, trade e-commerce, qualidade e segurança e finanças. Cada área busca contribuir para criação de novas formas de vendas e alinhamentos.

A empresa presa pela constante satisfação de seus clientes, RH esta sempre investindo em treinamentos, com objetivo de desenvolvimento e crescimento dos colaboradores.

Marketing com a criação de novas campanhas de lançamento de novos produtos e vendas.

TI é responsável por garantir que os sistemas estejam em perfeito funcionamento, dão suporte à todas as lojas.

Relações públicas é o único setor que responde pela empresa fora o diretor, é a área que representa a empresa em eventos sociais e busca a publicação nos melhores canais digitais, comerciais e revistas, jornais...

A área comercial refere-se as lojas na sede ficam os que coordenam a comunicação junto as outras áreas para garantir a implantação nas lojas.

Trade é o setor que busca por parceiros que irão vender as máquinas em outras lojas que não sejam as próprias.

Qualidade e segurança é o setor que faz as auditorias mensais e anuais em todos os setores principalmente nas lojas e trade para garantir a qualidade total dos produtos e a segurança dos clientes e colaboradores.

Financeiro é administrado e muito bem controlado, é o setor que ajuda no controle dos gastos, alinha os procedimentos corretos e os gastos onde devem ser encaminhados.

Como é uma multinacional Suíça, tem muitos padrões que precisam ser adaptados à cultura do Brasil. Muitas ações de vendas no início da operação no Brasil foram difíceis de serem entendidos pelos Suíços. Um exemplo é caso das vendas parceladas, para ele incompreensível. Hoje, com dez anos de operação no Brasil já mais adaptados a essa cultura, as ações são mais focadas aos padrões dos clientes Brasileiros. A empresa busca cada vez mais o alinhamento entre as áreas e sua estrutura organizacional seja eficiente e bem planejada.

## **1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO-MERCADO:**

Para o desenvolvimento de estratégias é necessário que exista o controle administrativo e gerencial completo e confiável, possibilitando a visão da empresa, identificando modelos e processos de gestão a serem melhorados com o objetivo de criar segurança a todos que trabalham na empresa.

Entende-se que para decidir corretamente quais ações são necessárias para melhorar o desempenho da empresa em questão, é imprescindível uma análise completa de como realmente a ferramenta de gestão da informação irá contribuir para o bom andamento do negócio.

Para que a empresa consiga se manter no mercado de maneira saudável e auto sustentável, é fundamental ter uma gestão impecável em todos os setores, isso ela procura fazer muito bem.

No momento atual em que o Brasil se encontra a empresa esta cautelosa, é o momento onde devemos fazer mais com menos, criar a cultura de responsabilidade e respeito.

Essa empresa, é uma das marcas com crescimento mais rápido do grupo Suiço, com vendas anuais de 5bilhões de franco suíços(US\$5,03 bilhões), ou cerca de 5,6 % da receita total de 2015. O negócio tem margens maiores que as do café instantâneo e cresce em ritmo mais rápido, embora as vendas tenham desacelerado em relação ao um crescimento de mais de 20% atingido alguns anos atrás.

Ela controlava mais 11,1% do mercado global de cápsulas de café em 2015, menos que os 13% que tinha em 2011.

### **1.3 SITUAÇÃO PROBLEMA E ANÁLISE:**

As empresas se dividem e se desenvolvem rapidamente, o crescimento é e deve ser acelerado devido às situações atuais dos clientes que exigem e demandam muito.

Esta empresa passa por diversas mudanças e adaptações, por ser uma multinacional que demanda com rigidez o alinhamento geral e o seguimento de processos sem erros, e claro, dentro das leis do país em que se encontra.

Conforme foi informado anteriormente todos os setores e suas ações, foi analisado o quanto estas áreas tem dificuldade de comunicação ao qual deve ser rápida e eficiente. A comunicação não somente entre as pessoas, mas também nos alinhamentos de novos processos internos, de lançamentos de novos produtos, de procedimentos que acontecem diariamente dentro da empresa e que levam tempo para explicar. Até a informação estar clara, muitos erros podem acontecer e muitas insatisfações acabam repercutindo de maneira desfavorável.

A informação deve ser passada à todos da mesma maneira de forma única. Indicar um caminho onde a informação esteja atualizada e todos da empresa possam ter acesso, é a ideia principal da proposta.

Em empresas de grande porte como é o caso, a sugestão é criar um link-site e todos terão acesso. É como o vendedor faz ao chegar à loja para vender. Primeiro, checa e verifica se tem disponibilidade no estoque de todos os produtos, certifica-se o que tem disponível para vender e assim não desagradar o cliente oferecendo itens que não tem.

O colaborador irá fazer o mesmo, chegar à empresa, entrar no link (que se chamará “Internal Club”) ele terá uma chave de acesso individual e irá verificar se há alguma novidade, se precisa se atualizar de alguma informação.

O mesmo irá acontecer com novos colaboradores, irão passar alguns dias entendendo os procedimentos internos da empresa através deste site.

O objetivo é:

- ✓ Alinhar a companhia para falar a mesma língua.
- ✓ Gerar maior comunicação entre as áreas
- ✓ Facilitar o entendimento com lançamentos e novos processos internos e externos.
- ✓ Manter a empresa com crescimento acelerado, dentro de um padrão de excelência.
- ✓ Gerar maior agilidade nos processos que vão surgindo.
- ✓ Com as áreas se comunicando através deste link, irá diminuir erros.

**As dificuldades encontradas hoje:**

- ✓ Agilidade para distribuir a informação.
- ✓ Comunicação entre todos os setores.
- ✓ Troca de ideias entre todos, no momento da criação de uma ação de vendas por exemplo.
- ✓ Fazer com que todos, mesmo os mais novos e antigos colaboradores possam resolver situações ou encaminhar corretamente para a solução, problemas trazidos por clientes.
- ✓ Identificar rapidamente um novo processo interno.
- ✓ Fazer com que todos se sintam confortáveis por terem um canal rápido de comunicação.
- ✓ Transformar o dia a dia de todos mais prático, e que aja maior integração entre as áreas.
- ✓ Subrir a distância.

A ideia em Criar um link, um sistema interno que é auxiliar toda a empresa na comunicação. Ele será administrado por algumas pessoas selecionadas que serão o centro das informações. Todos deverão enviar à elas, tudo que tiverem de novo em seus setores.

Foi feito uma pesquisa com alguns funcionários da empresa sobre o que achariam desta ferramenta.

**Relatos:**

“Facilitaria, quando chego na loja, procuro sempre abrir meu e-mail para saber se tem algo novo, porém o que recebemos é sobre nossos produtos e nosso setor direto com o cliente, mas se for algo com trade não ficamos sabendo no dia, com esta ferramenta já teríamos a informação”.

“Estamos interessados em saber o que tem de novo acontecendo, se mudou alguma coisa no setor de serviço ao consumidor... ou no marketing, como você disse é uma ferramenta que terá informações rápidas e atualizadas”.

“Eu acessaria este link, achei a ideia bem consistente e tem haver com o que passamos, a companhia cresceu muito e cada área tem suas ações, com este link acessaríamos e nos comunicaríamos melhor.”

O foco principal deste projeto envolve a comunicação e a gestão da informação entre os colaboradores internos, será fundamental para os alinhamentos que a empresa exige com os clientes externos.

Partindo do princípio que todos devem conhecer bem as suas funções e devem compartilhar nesta plataforma, que será criada para manter as áreas mais alinhadas e com maior conhecimento e informações de cada setor, quais ações estão implantando, quais novidades de produtos, explicações dos produtos.

Ter a empresa cada vez mais unida onde todos se ajudam. Tenham o conhecimento e saibam quando um cliente vier com uma informação todos poderão debater com ele e explicar claramente do que se trata.

#### **1.4 CONSEQUÊNCIA DO NÃO ENFRENTAMENTO**

A maior dificuldade se não for enfrentado este problema será o desalinhamento das ações da empresa com seus colaboradores e conseqüentemente refletirá em seus clientes. É necessário uma atitude imediata. Hoje a empresa já está em um patamar Brasil, onde temos muitas pessoas que precisam da direção correta.

Como são mais de 500 pessoas trabalhando em diversas regiões do Brasil, a comunicação deve estar alinhada, todos devem entender o foco da companhia de maneira clara. Não deve haver dúvidas, para não gerar retrabalho ou até mesmo a imagem da empresa ser prejudicada.

Com este link, todos poderão entender qualquer mudança, qualquer novo procedimento de venda que ocorre em lojas, e-commerce e trade. Onde a pessoa estiver, terá acesso remoto liberado pela empresa com senha e loggin.

Se não for assim, a comunicação se perde, as mudanças não acontecem e o negócio perde por falta de produtividade e motivação. Ações que poderiam ser administrada de forma rápido se perde e as vezes demora para ser implantada, por falta de comunicação. Isto não pode mais acontecer, todos devem entender e respeitar o que deve ser feito.

O quadro a seguir traz analise dos pontos fortes e fracos da empresa ao qual estamos implantando a ferramenta. Ela é uma analise importante pois identifica fraquezas, oportunidades, pontos fortes e fracos da empresa.

## **2 - ANÁLISE SWOT**

<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FORTES:</b></p> <p>Qualidade dos serviços ao cliente Grande diversidade de produtos. Serviço pós vendas-club No segmento a credibilidade e respeito</p>	<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <p>Preço elevado Não dispor de lojas em todos os estados.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <p>Novas parcerias Inovar na maneira de vender Hábitos das pessoas em consumir café em casa</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS:</b></p> <p>Novos concorrentes Crise no pais Novos entrantes"Imitadores"</p>

## **2.1 JUSTIFICATIVA PARA RESOLVER O PROBLEMA**

Para que as empresas alcancem seus objetivos, é necessário implantar uma boa gestão da informação no ambiente corporativo. Junto desta prática é possível realizar um equilíbrio, possibilitando a organização desempenhar suas atividades de forma clara.

As empresas entendem que a gestão eficaz das suas informações podem auxiliar para tomada de decisões alinhadas com a estratégia organizacional da empresa. Percebeu-se que com uma boa organização da informação é possível agilizar processos internos e ter maior alinhamento com todos da companhia.

Com a explosão no volume de informações disponíveis, observa-se a riqueza que a organização pode gerar. Com seu capital intelectual e com o uso sistemático do conhecimento de mercados o alinhamento das tecnologias a estratégia organizacional pode ser um gerador de vantagens competitivas.

Se o conhecimento for disponibilizado aos membros de um time de desenvolvimento, em projetos subsequentes, permitirá a reutilização de soluções adotadas em diferentes problemas identificados; contudo, se o conhecimento individual não for explicitamente capturado, gerando as informações necessárias para o aprendizado de outros, a organização acaba perdendo.

Sem a informação adequada não existe uma boa estruturação de negócios da empresa, das pessoas e da tecnologia da informação de forma a atender as demandas do mercado.

Uma organização capaz de integrar processos de criação, construção do conhecimento e tomada de decisões é considerada uma organização com conhecimentos, capaz de usar com eficiência a informação, e obter vantagem competitiva.

A informação constitui uma estratégia utilizada pelas organizações, visando solucionar seus problemas.

Com isso a criação deste link é fundamental, por ser uma plataforma que manterá o grupo sempre informado e em constante crescimento, focados na direção que a empresa busca, que é estar integrado com todo o negócio.

## **2.2 DETALHAMENTO DO PROBLEMA:**

A maior dificuldade está em todos conseguirem se comunicarem de forma clara e rápida, existe falha na comunicação, desalinhamento entre as áreas.

Ações que acontecem em um setor nem sempre são alinhadas com outro setor.

Informações desencontradas, são passadas para o cliente por uma área, a outra passa diferente, isso por não se falarem, o que gera algumas insatisfações.

O problema é simples mas ao mesmo tempo complexo, para solucionar, é preciso ajuda de todos. O financeiro é um exemplo, quando muda a maneira de fazer uma prestação de contas, não recebemos este alinhamento à tempo. Só sabemos após fazer o preenchimento incorreto e o financeiro nos corrigir.

Falta de comunicação, falta de tempo, falta de alinhamento, tudo isso colabora, devido ao crescimento acelerado, tudo precisa ser para ontem. Todos tem que fazer muitas atividades, e isso gera problemas de comunicação.

Como todos podem se comunicar melhor? Como as informações podem ser alinhadas com todos?

Fazer o alinhamentos através de uma plataforma pode contribuir para melhorar a comunicação entre áreas?

A comunicação entre todos, pode melhorar com ações em conjunto como o funcionamento da plataforma de comunicação( internal club) que queremos implantar?

A empresa continua crescendo rapidamente, muitos processos novos vão surgindo e muitas pessoas entram na empresa. Para que tudo siga um fluxo e

continue dando resultados esperados sem impactar no negócio, temos que ter meios de rápida comunicação, fazer com que o raciocínio seja mantido e que os alinhamentos sejam os mesmos sem prejudicar quem já esta na companhia.

Com este crescimento acelerado e sempre muito processos surgindo fica difícil acompanhar de perto e não se perder na comunicação. Hoje a empresa se comunica de maneira eficiente. Porém ainda falta o alinhamentos constantes. As vezes estamos com uma mesma dificuldade porém em setores separados. Com este canal, teríamos ajuda mutua e sofreríamos menos. A ideia deste link além de lançar informações é ser um comunicador onde todos possam expor suas dúvidas e terem respostas rápidas.

Abaixo mais alguns detalhes da dificuldade encontrada no dia a dia.

**Também podemos citar:**

- a) Dificuldade de entender novos procedimentos
- b) Lançamento de ações, local onde mostre o passo a passo para falar ao cliente.
- c) Opções de fazer troca com prazos, a informação existe, mas se tivéssemos este canal seria muito mais rápido a pesquisa.
- d) Algumas alterações possíveis que podemos fazer na ofertas.
- e) Sugestões de vendas( speech correto para alavancar mais vendas).
- f) Falta do manual das máquinas próximas, neste link poderia ter o manual de cada uma.
- g) Eventos e lançamentos, não esta disponível e não sabemos quando exatamente acontece quando um cliente pergunta.

Claro que quando fizermos o levantamento teremos vários pontos importantes que todos os setores irão compartilhar estes são alguns.

## **2.3 JUSTIFICATIVA**

A análise minuciosa de cada atividade que cada área exerce, será fundamental para a organização e assim identificar os gaps de comunicação, o papel do gestor será de propor as melhorias e o alinhamento que acha mais importante e qual a maior dificuldade encontrada com a sua equipe.

Tendo em vista a melhoria contínua, e um sistema cada vez mais sustentável faz-se necessário a aplicação de medidas que procurem trazer o retorno necessário cabível.

## **2.4 IMPLANTAÇÃO E SOLUÇÃO**

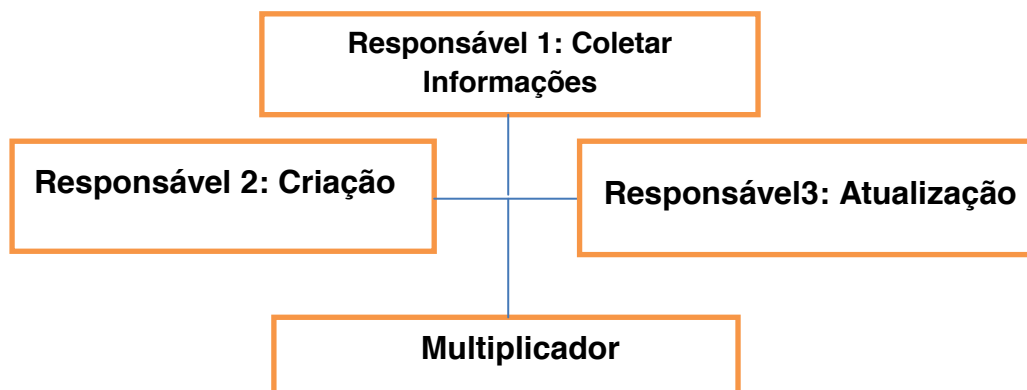
A implantação irá ocorrer primeiro com reuniões de alinhamentos entre as áreas da empresa. O qual o responsável pelo site, irá passar a proposta, deixando claro que o objetivo é gerar cada vez mais rapidez nos alinhamentos e processos internos. O site poderá ser usado para divulgar os principais eventos que envolvem a empresa. Ele passará a ser informativo sobre fatos da empresa.

Após o alinhamento com as áreas e pessoas da empresa, será marcado uma reunião com os gerentes de cada setor, eles são os informantes para abastecer o link e disseminarão as informações. Com a coleta feita e alinhado com as pessoas que lideram a empresa. Será feito a criação, o nome será: Internal Club, ele será dividido por setores, será bem prático de fácil uso para todos.

O objetivo é fazer com que todos usem, a comunicação e rapidez na informação deve fluir de maneira eficaz, afim de diminuir reclamações de clientes, de gastos. Quanto mais alinhados com os procedimentos internos em uma companhia, maior a sua lucratividade, e menor seu desperdício. Ex: Se a explicação de um produto que foi feito pelo telefone para o cliente, for clara, com todas as informações necessárias. Se o colaborador sabe que ele fará o possível para que não aja uma devolução deste produto (reduzindo assim custos).

A finalidade além da agilidade da informação e conhecimento de todos é que ela seja uma ferramenta muito usada, e a cada ano seja atualizada e criada novas funções.

### 3 FLUXOGRAMA:



O Fluxo seguirá da seguinte maneira, conforme figura acima teremos as pessoas definidas como:

Responsável Um: irá ajudar com a coleta diária das informações com todas as áreas.

Responsável dois será o criador, irá ajustar o site, maximizar as informações para leitura, implantará constantes melhorias e buscará sempre feedbacks através de pesquisa interna para que esta ferramenta seja de fato usada.

Responsável três: será a pessoa que irá atualizar o site, junto com o responsável um, que fará o compilado das informações e das ações que serão anexadas ao site.

O multiplicador: será o que fará as reuniões nas lojas, com as equipes de vendas, com todos os setores e com os responsáveis a fim de multiplicar a cultura da comunicação.

Definido o fluxograma e todos da empresa alinhados com o uso do site, o passo seguinte é criar a cultura do uso. Fazer com que todos lembrem sempre de verificar o site e assim estar informado sobre todas as áreas e saber

novidades e procedimentos como também usar para se comunicar e solicitar ajuda.

O colaborador terá neste site seu guia de dúvidas, nele poderá pesquisar e se alinhar para o dia a dia no piso de loja, no atendimento ao cliente no club, no dia a dia em todos os setores da companhia, como também dúvidas ou dificuldade que vem passando e pode compartilhar, pois outra pessoa pode estar passando pela mesma situação.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Levando em consideração toda gestão que a empresa já faz e tem conquistado muito seu espaço desde que foi lançado. Percebe-se que é uma empresa muito aberta a implantar melhorias que tem sede em ser a melhor e manter-se no topo.

Como é uma empresa que segue rigidamente todas as leis locais, tem preocupação sustentável e busca conhecer tudo que faz, isso vai de encontro com o que pensa e prega.

Este link irá trazer maior facilidade de comunicação e assim agilizar processos de busca por respostas que muitas vezes demoram para acontecer. Se todos souberem usar, irá melhorar tanto a comunicação interna quanto a externa.

#### **5 CONCLUSÃO:**

Conclui-se que a comunicação interna é muito importante para que as áreas se entendam e falem a mesma língua além de trabalhar mais próximas e alinhadas. Com o link para alinhamentos, a comunicação da empresa será mais segura. A informação e conhecimento que as equipes terão, irá refletir de forma positiva para os clientes. Quanto mais alinhados uma equipe de frente de loja estiver, mais eficaz será seu atendimento e serviços para a companhia.

Fazer um trabalho bem organizado, gera maior satisfação. Saber onde encontrar as informações dá maior rapidez para finalizar qualquer atividade.

## REFERENCIAS:

APPOLINÁRIO (Org.). **Dicionário de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**/ Marco Aurélio P. Dias- 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

Kotler, Phillip e Keller, Kevin. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

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.

BERGERON, P. **Information Resources Management. Annual Review of Information Science and Technology**, v.31, p.263-300, 1996.

BIO, S.R. **Sistemas de Informação – Um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1989.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 1998.

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

REZENDE, D.A.; ABREU, A.F. **Tecnologia da Informação aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.