

FACULDADE CATÓLICA SALESIANA DO ESPÍRITO SANTO

MARCOS RODRIGUES DE FREITAS

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO MECANISMO PROPULSOR DE VANTAGENS
COMPETITIVAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA
TRANSPORTADORA COLATINENSE LTDA.**

VITÓRIA
2014

MARCOS RODRIGUES DE FREITAS

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO MECANISMO PROPULSOR DE VANTAGENS
COMPETITIVAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA
TRANSPORTADORA COLATINENSE LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica Salesiana do Espírito Santo, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação.

Orientador: Prof. Msc. Antonio Marcio Mendonça do Carmo

VITÓRIA

2014

MARCOS RODRIGUES DE FREITAS

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO MECANISMO PROPULSOR DE VANTAGENS
COMPETITIVAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA
TRANSPORTADORA COLATINENSE LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica Salesiana do Espírito Santo, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação.

Aprovado em _____ de _____ de _____, por:

Prof. Msc. Antonio Márcio Mendonça do Carmo - Coordenador

Prof. Msc. Antonio Márcio Mendonça do Carmo - Orientador

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha família e amigos que me apoiaram durante este processo e especialmente ao meu orientador Antonio Márcio Mendonça do Carmo que atuou de forma importantíssima no desenvolvimento desse trabalho.

Agradeço a todos da Transportadora Colatinense que colaboram autorizando e respondendo o questionário que foi objeto de captação de informações para a base do estudo de caso.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que diretamente ou indiretamente colaboraram de alguma forma no desenvolvimento desse estudo.

RESUMO

No âmbito empresarial da atualidade a informação é considerada um ingrediente básico que fornece embasamento no processo de tomada de decisão. O volume e a velocidade das informações que chegam a todo o momento têm crescido cada vez mais, diante disso, surge a necessidade de saber gerenciar de forma a minerar as informações relevantes à organização, com o objetivo de identificar oportunidades de negócio ou até mesmo mapear e corrigir deficiências em processos para garantir um melhor uso dos recursos necessários para a continuidade do negócio. A organização deve ser capaz de capturar e gerir esta informação, e é neste sentido que a gestão da informação junto com as tecnologias da informação surge no intuito de apoiar a política global da empresa de forma a identificar quais informações são relevantes ao negócio tornando-as mais eficientes para facilitar o alcance dos objetivos estratégicos. A partir desses princípios os sistemas de informação que operam no intuito de coletar, armazenar, processar e transmitir a informação aos seus destinatários para apoiar as funções ou processos da organização, podem ser facilitadores neste processo, levando a identificação e criação de vantagens e diferenciais competitivos. Estas vantagens e diferenciais competitivos são normalmente vantagens e diferenciais que se destacam, fazendo com que seus resultados sejam maiores do que os da concorrência. Um sistema de informação eficiente deve ser capaz de favorecer a identificação de tendências de mercado, proporcionar o desenvolvimento de estratégias, favorecer o descobrimento de oportunidades e mapeamento de riscos. Visto que a informação e seu gerenciamento passaram a ter um valor muito importante para a organização, este trabalho visa através de um estudo de caso aplicado na Transportadora Colatinense, compreender seus sistemas de informação e meios de comunicação, a fim de identificar sua utilização no processo de tomada de decisão, analisar se a informação esta disponível em tempo hábil e de forma eficiente, compreender como a informação tem sido usada no processo de identificação de oportunidades de negócio, e por último se os sistemas de informação tem sido considerado eficientes para proporcionar segurança na garantia da continuidade do negócio e do alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Palavras-chave: Sistemas de Informação; Inteligência Competitiva; Gestão da Informação; Vantagem e Diferencial Competitivo.

ABSTRACT

In the business context of the current information is considered a basic ingredient that provides grounding in the decision-making process. The volume and speed of information arriving all the time have grown increasingly face it , there is a need to know in order to manage mining relevant information to the organization , with the aim of identifying business opportunities or even map and correct deficiencies in processes to ensure better use of resources to business continuity . The organization must be able to capture and manage this information, and it is in this sense that the management of information along with information technology arises in order to support the overall company policy to identify what information is relevant to the business making them more efficient to facilitate the achievement of strategic objectives. From these principles the information systems that operate in order to collect, store , process and transmit information to its recipients to support the functions and processes of the organization , can be facilitators in this process , leading to the identification and creation of benefits and competitive advantages . These advantages and competitive advantages are usually advantages and differences that stand out, making their results are higher than the competition. An efficient information system must be able to facilitate the identification of market trends, providing development strategies, promoting the discovery of opportunity and risk mapping. Since the information and its management have been given a very important value to the organization, this work aims through a case study applied to the Transportadora Colatinense understand their information systems and media, in order to identify its use in the process decision making, consider if the information is available in a timely and efficient manner, understand how the information has been used to identify opportunities for business process and lastly if information systems has been considered to provide efficient security in guaranteeing the continuity of the business and the achievement of strategic objectives of the organization.

Keywords: Information Systems; Competitive Intelligence; Information Management; Advantage and Competitive Edge.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão esquemática de um sistema de informação.....	22
Figura 2 – Área de atuação da Transportadora Colatinense Ltda.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características da Sociedade da Informação segundo Gouveia e Gaio (2004).....	15
Tabela 2 – Atributos da informação, segundo McGarry (1999, p.4).....	17
Tabela 3 – Significados do termo <i>informação</i> , segundo Buckland (1991).....	17
Tabela 4 - Davenport e Prusak (1998) conceituam dado, informação e conhecimento.	18
Tabela 5 – Etapas da gestão da informação.	20
Tabela 6 – Processos para o gerenciamento de informação inteligente.	21
Tabela 7 – Dimensões da qualidade de informação.....	28
Tabela 8 – Tipos de vantagens competitivas.....	29
Tabela 9 – Cinco forças de Michael Porter (1986).....	30
Tabela 10 – Missão, Visão e Valores da Transportadora Colatinense Ltda.....	38
Tabela 11 – Total de questionários.	39
Tabela 12 – Canais de comunicação citados.	44
Tabela 13 – Comentários sobre os canais de comunicação.	45
Tabela 14 – Comentários sobre o uso dos sistemas de informação.	47
Tabela 15 - Comentário sobre os sistemas de informação da empresa.....	52
Tabela 16 - Comentário sobre inteligência competitiva.	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gestão da informação.....	39
Gráfico 2 – Realização de triagens de informação.....	40
Gráfico 3 – Sistemas de informação para seleção e análise de dados.	41
Gráfico 4 – Informação em tempo hábil.	42
Gráfico 5 – Informação sobre a organização.....	43
Gráfico 6 – Canais de comunicação citados.	45
Gráfico 7 – Identificação de oportunidades de negócio.....	46
Gráfico 8 – Análise de ambiente.....	48
Gráfico 9 – Sistemas de informação em favor da pró-atividade.....	49
Gráfico 10 – Gestão da informação para o alcance dos objetivos estratégicos.	50
Gráfico 11 - Desenvolvimento de vantagens competitivas.	51
Gráfico 12 - Sistemas de informação como vantagem e diferencial competitivo.....	53
Gráfico 13 – Informações para embasamento do processo de decisão.....	54
Gráfico 14 - Aplicação de inteligência competitiva.	56
Gráfico 15 – Ambiente e o desenvolvimento de vantagens competitivas.....	57
Gráfico 16 – Inteligência competitiva.....	58

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	11
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 - SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO.....	15
2.2 - DADO, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA.....	16
2.3 - GESTÃO DA INFORMAÇÃO	20
2.4 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	21
2.5 - PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	24
2.6 - QUALIDADE DA INFORMAÇÃO	25
2.7 - VANTAGEM E DIFERENCIAL COMPETITIVO	29
2.8 - INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	30
2.9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
3 - METODOLOGIA	33
4 - RESULTADO E DISCURSSÃO DA PESQUISA	36
4.1 - HISTÓRIA DA TRANSPORTADORA COLATINENSE.....	36
4.2 - MISSÃO, VISÃO E VALORES DA TRANSP. COLATINENSE.....	38
4.3 - ANÁLISE DOS DADOS	38
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICE A	67
ANEXO A.....	71

1- INTRODUÇÃO

O cenário atual sugere-se que estamos em plena era da informação e um dos diferenciais marcantes entre as organizações atuais esta diretamente ligada a informação e ao conhecimento (MIYASHIRO et al., 2008).

A informação na economia atual tornou-se a mercadoria mais valorizada, além de expandir-se cada vez mais rápida. Em uma edição do The New York Times, Wurman (1989) escreveu:

Um dia da semana contém mais informações do que um mortal comum poderia receber durante toda a vida na Inglaterra no século XVII; nos últimos 30 anos produziu-se um volume maior de informações novas do que nos 5.000 anos precedentes. Nesse contexto, pode-se afirmar que "o conhecimento é 'moeda' de nosso tempo, e a velocidade de mudanças é a 'taxa de inflação'. Quanto mais alta for essa taxa, mais rapidamente essa moeda perde seu valor" (WURMAN, 1989, p. 32).

Diante dessa afirmação, podemos perceber que o volume e a velocidade das informações têm se multiplicado exponencialmente a partir da globalização e do aumento das tecnologias da informação, e saber gerenciar estas informações pode ter hoje um valor muito importante para organizar, normatizar, estabelecer metas e favorecer a criação de novos produtos e serviços.

Segundo Castells (1999), estamos em uma economia denominada informacional onde a produtividade e a competitividade tem como insumo base a capacidade de gerar, processar e aplicar a informação de forma eficiente.

Para Silva (2003) conhecer a informação de forma efetiva e saber trabalhá-la adequadamente torna-se um fator fundamental na economia atual.

Tarapanoff (2001), completa dizendo que a informação também passou a ser considerada e utilizada como um instrumento para gestão.

Para Romani e Borszcz (2006), a informação e o conhecimento passaram a ter uma importância primordial no ambiente das organizações, estando hoje exercendo um papel fundamental no ambiente competitivo.

De acordo com Jamil (2001) o conjunto de informações e o conhecimento de suas relações nos processos tem fundamental importância na análise correta do funcionamento das atividades organizacionais, possibilitando dimensionar recursos e esforços, antever com mais segurança situações futuras, além de favorecer o esboço de mudanças pretendidas.

Podemos perceber que juntamente com as informações e conhecimentos, a todo o momento surgem oportunidades de negócios, serviços e produtos são criados, melhorados ou substituídos rapidamente e estar preparado para isso torna-se extremamente importante.

As mudanças econômicas, as crescentes tecnologias e as políticas sociais causaram grandes transformações na estrutura de valores da sociedade, fazendo com que a informação passasse a ser considerado um ativo crítico e fundamental para a continuidade dos processos operacionais de uma empresa (SÊMOLA, 2003).

Segundo McGee e Prusak (1994), em uma sociedade como esta, a competitividade entre as organizações está baseada em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficiente. Neste sentido, torna-se importante compreendermos quão importante é a informação para uma empresa, pois ela tem causado grandes mudanças nas organizações.

Para Silva (2003), as mudanças sempre existiram e sempre irão existir, pois todas as organizações estão inerentes aos ambientes em que estão inseridas e estas sofrem influências fazendo que precisem se adaptar para sobreviver. No entanto, o que existe hoje é o aumento da velocidade em que as mudanças ocorrem.

Segundo Chiavenato (1999, p.30), “Na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência”.

De acordo com o que foi apresentado, podemos compreender que o setor empresarial da atualidade exige cada vez mais produtos ou serviços com menores preços e de melhor qualidade. Esta exigência ocorre porque as empresas estão evoluindo consideravelmente o gerenciamento de suas informações e conhecimentos através de metodologias de processos de forma a minimizar erros, retrabalhos, perda de tempo e desperdício de recurso fazendo com que estas não aceitem pagar pela ineficiência de seus parceiros diretos ou indiretos. Esta exigência causa um impacto direto no mercado fazendo com que empresas que não procuram as melhores práticas de gerenciamento percam cada vez mais espaço.

Segundo Terra (2001) para que a informação e o conhecimento possam proporcionar a produção de vantagem competitiva sustentável, a organização deve

ser capaz de capturar e gerir o conhecimento mediante seus sistemas, processos, produtos, regras de negócio e culturas.

A informação é um fator fundamental em qualquer organização que deseja atuar no mundo competitivo e globalizado, pois é considerado um ingrediente básico que fornece embasamento ao processo de tomada de decisão (SILVA, 2003). A partir deste conceito, observou-se a necessidade de se preocupar cada vez mais com o gerenciamento deste ativo, pois a gestão da informação tem por objetivo fornecer uma ponte entre a gestão estratégica e a aplicação de tecnologias da informação tentando perceber informações relevantes ao negócio para definir processos, identificar fontes e modelar sistemas. Com isso podemos perceber que as tecnologias da informação podem prover um fluxo de informação mais eficiente para agilizar e auxiliar na tomada de decisões.

Neste aspecto as tecnologias da informação podem agir como facilitadores do processo de gestão da informação. Segundo Henderson e Venkatraman (2004, p.182) “a tecnologia da informação deixou de ser uma função de negócios separada e um tanto misteriosa, para ser uma parte vital da estratégia competitiva”.

Visto que a gestão da informação se tornou um fator fundamental no processo de mapeamento, criação e detecção de vantagens competitivas organizacionais, estando apoiando os objetivos estratégicos organizacionais, e que as tecnologias da informação pode ser facilitador dos processos de tomada de decisão nas empresas, este trabalho tem por objetivo, através de um estudo de caso aplicado na Transportadora Colatinense, compreender seus sistemas de informação e meios de comunicação, a fim de identificar sua utilização no processo de tomada de decisão, analisar se a informação esta disponível em tempo hábil e de forma eficiente, compreender como a informação tem sido usada no processo de identificação de oportunidades de negócio, e por último se os sistemas de informação tem sido considerado eficientes para proporcionar segurança na garantia da continuidade do negócio e do alcance dos objetivos estratégicos da organização.

O estudo foi elaborado com o corpo de diretores estratégicos e gerentes administrativos da Transportadora Colatinense Ltda. Este grupo de pessoas foram escolhidos por serem ligados a gestão estratégica e tática da empresa sendo os principais envolvidos no uso das informações para auxílio da tomada de decisão.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

A sociedade contemporânea esta em constantes mudanças em que as novas tecnologias são as principais responsáveis. A rápida transformação no mundo atual traz a tona uma dinâmica marcada por paradigmas, contradições, desafios, ameaças e oportunidades. Assim podemos observar o desenvolvimento tecnológico, as estratégias competitivas, as ações governamentais e as condições momentâneas da economia e da sociedade desafiar as empresas a terem de se adaptar a constantes mudanças (SILVA, 2003). Neste sentido podemos ver que os avanços da tecnologia fizeram com que a informação passasse a ser identificada como ponto central da sociedade contemporânea e gerenciar esta grande massa de informações tem se tornado um desafio para gestores e estrategistas. Segundo Silva (2003), é impossível conseguir combinar todas as atividades que circulam internamente e externamente na empresa sem o domínio da informação.

Diante deste cenário, podemos perceber que a competitividade mercadológica nestes últimos anos vem passando por grandes mudanças, exigindo rápidas adaptações para a garantia da sobrevivência e crescimento. O crescente volume de informações, a não documentação dos processos, sistemas sem integrações e o grande volume de informações disponíveis em ambientes separados e fragmentados, fazem com que o gerenciamento seja prejudicando, dificultando a tomada de decisões assertivas.

Para Marchand e Davenport (2004), as recentes mudanças foram associadas ao poder de geração da informação, podendo este recurso ser reutilizado, compartilhado e distribuído tornando um ativo invisível, um recurso crítico no apoio a inovação e renovação. Neste sentido, podemos compreender que a informação passa a ser reconhecida como capital intelectual ativo e importante de uma organização fazendo com que o gerenciamento desta fosse necessário. Assim surge a necessidade de possuir ferramentas que auxiliam a tomada de decisão, e a escolha destas ferramentas deve levar em conta os fatores estratégicos da organização, bem como as legislações vigentes, a relação com clientes e fornecedores, culturas, tecnologias e meio ambiente. É preciso saber gerar, aplicar e capturar a informação e conhecimento para encarar esta nova realidade e para isso torna-se importante compreendermos o conceito de sociedade da informação, pois

segundo Castells (2003) a informação passou a ser entendida como elemento central da economia atual.

2.1 - SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Segundo Castells (2003) uma economia que emprega o melhor uso das tecnologias da informação pode ser definida como Sociedade da Informação, uma vez que tal sociedade torna a informação um elemento central de todas as suas atividades.

Para Gouveia e Gaio (2004), sociedade da informação é aquela que recorre predominantemente às tecnologias da informação e comunicação para a troca de informação em formato eletrônico, suportando a interação entre indivíduos e entre instituições, recorrendo a práticas e métodos em construção constante.

Este mesmo autor diz que a sociedade da informação possui as seguintes características:

Tabela 1 – Características da Sociedade da Informação segundo Gouveia e Gaio (2004).

CARACTERÍSTICAS DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Utilização da informação como recurso estratégico; • Utilização intensiva das tecnologias de informação e comunicação; • Baseada na interação entre indivíduos e instituições ser predominantemente digital; • Recorre a formas diversas de fazer as (mesmas e novas) coisas, baseadas no digital.

Fonte: Gouveia e Gaio, 2004. - Tabela própria.

Podemos ver que a informação assume hoje em dia, um espaço cada vez maior em qualquer setor da atividade humana. Segundo Garcia e D'Elia (2005), esse crescimento decorre dos avanços tecnológicos e de sua transmissão e armazenamento, impactando no universo empresarial, aumentando proporcionalmente a importância de saber lidar com essa ferramenta, sendo considerada geradora de lucros.

O impacto do uso da tecnologia da informação no modo de vida das pessoas, na forma como as empresas trabalham e relacionam-se umas com as outras, e no mundo, de forma geral, tem sido tão marcante que muitos autores consideram que estamos vivendo uma nova economia, a economia digital.

Segundo Turban, McLean e Wetherbe (2004 pg. 28) economia digital pode ser conceituada como:

Economia digital é aquela que se baseia em tecnologias digitais, incluindo redes de comunicação, computadores, software e outras tecnologias de informação correlacionadas. Também é chamada de nova economia, era digital ou economia da Web. Nesta nova economia, as redes digitais e as infraestruturas de comunicação proporcionam uma plataforma global a partir da qual indivíduos e organizações interagem, comunicam-se, colaboram e trocam informações diversas.

O termo Economia Digital faz alusão à convergência da informática e das tecnologias de comunicação na internet, possibilitando a realização de negócios na Era Digital. Tal termo não se aplica somente ao âmbito da informática, pode ser utilizado em outras redes e vertentes de tecnologia. (TURBAN, LEIDNER, MCLEAN e WETHERBR, 2010).

Portanto podemos compreender que o que caracteriza uma sociedade como sociedade da informação, basicamente é a economia alicerçada na informação, comunicação e tecnologias da informação. A informação, aqui é entendida como matéria-prima, como insumo básico do processo, como meio de disseminação e como infraestrutura de armazenagem e processamento.

Nesse sentido, podemos perceber que a informação passou a ser um elemento fundamental nos processos organizacionais. Diante disso é importante compreendermos o conceito de dado, informação, conhecimento e inteligência que apesar de sua proximidade possuem características diferentes e significantes.

2.2 - DADO, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA.

Segundo Turban, McLean e Wetherbe (2004) dados são itens referentes a uma descrição primária de objetos, atividades e transações, classificadas e armazenadas, mas não chegam a estar organizados de modo a transmitir compreensão ou significado.

Dado também é definido por Miranda (1999) como um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos que uma vez organizado, agrupado, classificado e padronizado corretamente transforma-se em informação.

Moresi (2000, p.18) amplia a definição de Miranda (1999) ao somar o conceito de processamento. O autor completa dizendo que:

Dados compreendem a classe mais baixa de uma informação e incluem os itens que representam fatos, textos, gráficos, imagens estáticas, sons,

segmentos de vídeos analógicos ou digitais, etc. [...] Em suma, dados são sinais que não foram processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados de qualquer forma. Esta classe representa a matéria-prima a ser utilizada na produção de informações.

O termo Informação é conceituado por Turban, McLean e Wetherbe (2004) como:

Um conjunto de dados organizados de forma a terem sentido e valor para seu destinatário. Este interpreta o significado, tira conclusões e faz deduções a partir deles. Os dados processados por um programa aplicativo têm uso mais específico e maior valor agregado do que aqueles simplesmente recuperados de um banco de dados (Turban, McLean e Wetherbe, 2004, pg. 63).

McGarry (1999, p.4), considera que o termo *informação* possui os seguintes atributos:

Tabela 2 – Atributos da informação, segundo McGarry (1999, p.4).

ATRIBUTOS DA INFORMAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Considerada como um quase sinônimo do termo fato; • Um reforço do que já se conhece; • A liberdade de escolha ao selecionar uma mensagem; • A matéria-prima da qual se extrai o conhecimento; • Aquilo que é permutado com o mundo exterior e não apenas recebido passivamente; • Definida em termos de seus efeitos no receptor; • Algo que reduz a incerteza em determinada situação;

Fonte: McGarry (1999, p.4) - Tabela própria.

De acordo com Buckland (1991), podemos distinguir três significados distintos para o mesmo termo:

Tabela 3 – Significados do termo *informação*, segundo Buckland (1991).

INFORMAÇÃO COMO PROCESSO	INFORMAÇÃO COMO CONHECIMENTO	INFORMAÇÃO COMO COISA
O ato de informar, comunicar algum fato ou ocorrência, transmitir conhecimentos a outras pessoas;	O que é comunicado, intangível, trazendo a noção da informação como sendo algo que reduz a incerteza;	Refere-se aos objetos, dados e documentos considerados informativos, informações apresentadas de forma tangível, representando aquilo que é manuseado e operado, armazenado e recuperado nos sistemas de informação.

Fonte: Buckland, 1991. - Tabela própria

McGee e Prusak (1994) fazem uma comparação importante sobre dados e informações. Para os autores, informações são dados que foram coletados, organizados e ordenados de forma que representa um significado e um contexto. A

informação deve transmitir um significado, enquanto que os dados não possuem esta missão. Para que dados possam se tornar úteis como informação é necessário que sejam apresentados de maneira que se possa correlacioná-los. Neste sentido, os meios de comunicação são entendidos como suporte para a transmissão da informação.

O conceito de informação de McGarry (1999) preocupa-se com o processo emissor verso receptor, sob a óptica da importância da comunicação para o processo de disseminação da informação. Sua definição está, portanto ligada diretamente ao conceito de comunicação citada por Le Coadic (1996), que entende comunicação como processo intermediário para a troca de informações entre indivíduos.

Segundo Turban, McLean e Wetherbe (2004), conhecimento são dados e informações organizadas e processadas para transmitir compreensão, experiência e aprendizado na aplicação da resolução de um determinado problema ou atividade.

Lastres, Albagli (1999, p.30) e Boisot apud Robredo (2003, p.17) se preocupam em esclarecer a relação entre informação e conhecimento:

Informação e conhecimento estão correlacionados, mas não são sinônimos. Também é necessário distinguir dois tipos de conhecimento: os conhecimentos codificáveis – que, transformados em informações, podem ser reproduzidos, estocados, transferidos, adquiridos, comercializados etc. – os conhecimentos tácitos. Para estes, a transformação em sinais ou códigos é extremamente difícil, já que sua natureza está associada a processos de aprendizado, totalmente dependentes de contextos e formas de interações sociais específicas (LASTRES; ALBAGLI, 1999, p. 30).

A geração do conhecimento depende da informação, já a coleta de informação relevante requer a aplicação do conhecimento. As ferramentas e métodos aplicados a informação também influem sobre a geração do conhecimento. A mesma informação pode dar lugar a uma variedade de tipos de conhecimento, dependendo do tipo e propósito da análise (BOISOT *apud* ROBREDO, 2003, p.17).

Nonaka e Takeuchi (1997), também entendem que o conhecimento divide-se em dois tipos principais: tácito e explícito. O conhecimento tácito trata-se do conhecimento pessoal, das habilidades individuais e de difícil captura e transferência, enquanto que o conhecimento explícito é formal e facilmente compartilhado por meio de documentação, programas de computadores, produtos e nos mais diversos meios de comunicação.

Tabela 4 - Davenport e Prusak (1998) conceituam dado, informação e conhecimento.

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simples observações sobre o estado do mundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado; • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferível. 	<p>Dados dotados de relevância e propósito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana. 	<p>Informação valiosa da mente humana.</p> <p>Inclui reflexão, síntese e contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação; • De difícil captura em máquinas; • Frequentemente tácito; • De difícil transferência.

Fonte: Davenport, Prusak (1998, p.18) – Tabela própria.

Miranda (1999, p. 287) por sua vez, ressalta três tipos diferentes de conhecimento:

- Conhecimento explícito é o conjunto de informações já expressas em algum suporte (livros, documento etc.) e que caracterizam o saber disponível sobre um tema específico;
- Conhecimento tácito é o acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem o detém.
- Conhecimento estratégico é a combinação de conhecimento explícito e tácito formado a partir das informações de acompanhamento, agregando-se o conhecimento de especialistas.

De acordo com estes conceitos, podemos compreender que conhecimento também pode ser entendido como um conjunto de acúmulos de experiências e informações atreladas aos sentimentos que são frequentemente estimulados pelos fatores exógenos do ambiente em que vivemos.

McGarry (1999) e Le Coadic (1996), afirmam que nosso estado de conhecimento em um determinado momento é representado por uma estrutura de conceitos ligados por suas relações. Ao constatar uma deficiência ou anomalia em um estado de conhecimento, tentamos obter uma informação ou informações que irão corrigir este problema gerando assim um novo conhecimento.

Podemos definir que dados, informação e conhecimento podem ser compreendidos como os insumos de um sistema de informação e com base nestes conceitos, podemos definir “inteligência”.

Moresi (2000, p.19), conceitua inteligência como:

Conhecimento sintetizado e aplicado a uma determinada situação, usado como julgamento e intuição pelo tomador de decisão e visualização completa da situação. Constitui-se numa atividade puramente humana, com

base na experiência e intuição, obtida/desenvolvida pela capacidade de síntese (MORESI, 2000, p.19).

Podemos compreender inteligência como um conjunto de funções psíquicas que contribuem para o conhecimento e compreensão mais clara da natureza das informações e que auxiliam o entendimento e gerenciamento de questões onde de nada serve instinto e hábitos. É a capacidade humana empregada na criação de soluções de processos para maior eficiência e eficácia, capazes de proporcionar grandes mudanças e crescimento.

Por fim os conceitos apresentados neste tópico são base para a compreensão da gestão da informação.

2.3 - GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A gestão da informação surge a partir da necessidade de se criar mecanismos para gerenciar este grande volume informações que chegam a todo o momento, com o objetivo de gerar resultados positivos para a organização.

Para Tarapanoff (2001) o objetivo principal da gestão da informação é dar ênfase na capacidade de geração de informação de uma organização. Segundo a autora, a gestão da informação produz embasamento de suporte ao crescimento e desenvolvimento de modo a torná-la inteligente e adaptada às exigências de seu ambiente.

Marchiori (2002 p. 74) diz ainda que a gestão da informação visa “incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional”.

A partir desse ponto de vista torna-se importante gerenciar este recurso informacional dos indivíduos a fim de coletar, prospectar as informações relevantes, tratar, refinar, ampliar, organizar e armazenar para assim transferir, disseminar e compartilhar esta informação para melhora, otimização e criação de novos processos. Para Carvalho (2001) é necessário buscar ferramentas e metodologias de modo a gerenciar estas atividades eficientemente, objetivando a geração de conhecimento e inteligência para embasar o processo de tomada de decisão.

Segundo Valentim (2002) a Gestão da Informação possui as seguintes etapas:

Tabela 5 – Etapas da gestão da informação.

ETAPAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

- Prospecção, seleção e obtenção da informação;
- Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação;
- Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias da informação;
- Disseminação e mediação da informação ao público interessado;
- Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.

Fonte: Valentim, 2002 - Tabela própria.

McGee e Prusak (1994) descrevem que alguns processos devem ser realizados para o desenvolvimento de um gerenciamento de informação inteligente:

Tabela 6 – Processos para o gerenciamento de informação inteligente.

PROCESSOS PARA GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO INTELIGENTE

- Identificação de necessidades e requisitos de informação, sendo este um dos fatores mais importante de todo o processo;
- Classificação, armazenamento, tratamento e apresentação de informação;
- Desenvolvimento de produtos e serviços de informação.

Fonte: McGee e Prusak, 1994 - Tabela própria.

A gestão da informação pode utilizar-se de tecnologias da informação a fim de auxiliar nos processos informacionais de uma organização. Neste sentido os sistemas de informação podem oferecer um bom apoio e suporte.

2.4 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Sistemas de informação é um termo usado para descrever um sistema automatizado ou manual que abrange a pessoas, máquinas ou processos organizacionais capazes coletar, processar, armazenar e transmitir a informação (TURBAN, LEIDNER, MCLEAN e WETHERBR, 2010).

De acordo com este conceito, podemos dizer que sistemas de informação que manipulam dados e geram informações, usando ou não recursos de tecnologia da informação, pode ser genericamente considerado como um sistema de informação, pois segundo Laudon e Laudon (1999), seu objetivo é apoiar, coordenar, controlar a tomada de decisão e ajudar a visualizar e resolver problemas complexos, além de impulsionar a criação de novos produtos.

Para Turban, Leidner, McLean e Wetherbe (2010), os componentes básicos de um sistema de informação estão listados a seguir:

Hardware é um conjunto de dispositivos como processador, monitor, teclado e impressora. Juntos, aceitam dados e informações, então os processam e

os exibem.

Software é um conjunto de programas que instruem o hardware a processar dados.

Banco de dados é uma coleção de arquivos, tabelas e outros dados inter-relacionados, que armazena dados e as associações entre eles.

Rede é um sistema de conexão que permite o compartilhamento de recursos por diferentes computadores. Ele pode ser sem fio.

Procedimentos são o conjunto de instruções sobre como combinar os componentes acima a fim de processar informações e gerar a saída desejada.

As pessoas são os indivíduos que trabalham com o sistema, fazem uma interface com ele ou utilizam sua saída.

Para Laudon e Laudon (1999) um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes operando juntos para coletar, processar e gerar resultados e novas informações, geralmente em forma de relatórios objetivando embasar o processo de tomada de decisão.

Neste sentido, podemos compreender que os sistemas de informação podem oferecer várias vantagens e benefícios para as organizações.

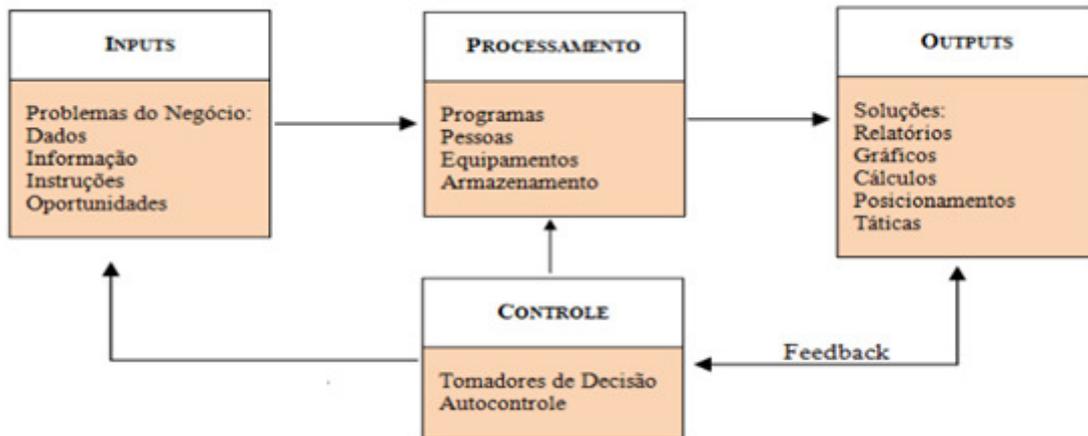
Oliveira (2002) exemplifica algumas destas vantagens e benefícios:

- Redução de custos na produção de produtos;
- Melhoria de processos tornando as informações existentes na organização mais eficiente, rápidas e precisas;
- Melhoria na tomada de decisões;
- Propiciarão de projeções e cenários futuros;
- Melhoria na estrutura organizacional;
- Redução da centralização de decisões na empresa;
- Redução de mão de obra, entre outros.

Para Turban, McLean e Wetherbe (2004) um sistema de informação é composto por entradas, processamentos e saídas. Em muitas vezes, a saída de um processo pode ser usada como entrada de um novo processo.

Este mesmo autor se preocupa em demonstrar uma visão esquemática de um sistema de informação.

Figura 1 - Visão esquemática de um sistema de informação.



Fonte: Turban, McLean e Wetherbe (2004, p.39).

Stair e Reynolds (2011) se preocupam em explicar cada etapa de um sistema de informação:

- A *entrada* em um sistema de informação é a parte responsável por capturar e agrupar dados em sua forma bruta. A alimentação de um sistema com a inclusão desses dados passará a transmitir informações somente após seus agrupamentos, organização e processamento.
- O *processamento* pode envolver a realização de cálculos, aplicação das regras de negócios da organização, contemplando comparações, análises de alternativas e armazenagem de dados objetivando a geração de informações úteis e relevantes.
- As *saídas* segundo este mesmo autor são informações que foram geradas após o processamento e aplicação das regras de negócio existentes nos sistemas de informação. Estas saídas normalmente são geradas em forma de relatórios, podendo este resultado ser utilizado como entrada para um novo processamento. Estes casos são chamados de retroalimentação ou feedback.
- A *retroalimentação* ou *feedback* ocorre quando a saída de um processamento passa a ser requisito de entrada de um novo. Os sistemas de informação que fazem uso deste tipo de recurso têm a possibilidade de aprender sobre sua própria operabilidade fazendo com que melhorias sejam realizadas pelo próprio funcionamento do processo, resultando em alto-aprendizagem e maior desempenho.

Segundo este mesmo autor, a retroalimentação ou feedback em sistemas de informação é a informação originada de um sistema que é utilizada para fazer mudanças na entrada ou nas atividades de um segundo processamento.

A partir destes conceitos, podemos compreender que o objetivo de um sistema de informação é coletar, armazenar, processar e gerar saídas, de forma a otimizar o fluxo de informações, permitindo mais agilidade nos processos, além fornecer informações para embasar o processo de tomada de decisão. Neste sentido, torna-se importante compreendermos o conceito dos processos de tomada de decisão.

2.5 - PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Segundo Gomes L.; Gomes C.; Almeida 2006, o conceito do vocábulo decisão é constituído por “de” (que vem do latim e significa parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra “cisão” (do latim caedere que significa cindir, cortar). Sendo assim, no sentido literal, decidir significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”. Neste sentido, podemos compreender que o processo decisório é parte essencial para a resolução das determinadas situações que surgem no dia a dia das organizações.

Para Choo (2003) decisão é resultado da adoção de determinadas diretrizes, e estas diretrizes são facilitadas na medida em que são definidos os sentidos, propósitos e alocação de recursos.

Segundo Buchanan e O’Connell (2006) a crescente sofisticação da gestão de risco, a compreensão das variações do comportamento humano e o avanço tecnológico no que tange aos sistemas de informação que respalda e simula processos cognitivos, ajudam a melhorar em muitas situações de tomada de decisão. Neste sentido, podemos compreender que o processo de tomada de decisão vem se aprimorando a partir do uso dos sistemas de informação, pois as informações geradas a partir deles, após a aplicação das regras de negócio geram possibilidades e cenários com maior amplitude, podendo levar a informações mais detalhadas e ricas para embasar o processo de decisões assertivas.

Para Roldan e Miyake (2004), o processo de tomada de decisão possui quatro dificuldades: complexidade, incerteza inerente à decisão, objetivos múltiplos que se inter-relacionam e a possibilidade de diferentes perspectivas levando a diferentes conclusões e análise.

Portanto podemos compreender que os sistemas de informação talvez possam contribuir para uma melhor exploração das informações no intuito de reduzir a complexidade e incertezas, facilitando assim o processo de tomada de decisão. No entanto, para que o processo de tomada de decisão seja facilitado de forma a produzir resultados positivos, torna-se importante que as informações que embasam este processo sejam concisas e relevantes ao problema (SILVA, 2003). Neste sentido é importante compreendermos o conceito de qualidade da informação.

2.6 - QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Para Silva (2003) a qualidade da informação tem sido primordial no ambiente das organizações, por se tratar de um recurso de fundamental importância.

Originada do latim a palavra qualidade, segundo o dicionário Aurélio (Ferreira, 1999), corresponde a “propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza”.

Segundo O’Brien (1999), a qualidade da informação esta diretamente relacionada a seus atributos bem como suas características. Tendo sua qualidade determinada a partir da análise de cada um de seus atributos.

Segundo Silva (2003 et. al. O’Brien,1999), estes atributos são agrupados em três dimensões:

Dimensão tempo – Nesta dimensão, quatro atributos podem ser analisados.

- *Prontidão* – esta relacionado a disponibilidade da informação, pois a informação deve estar disponível para fornecer análises das questões a serem resolvidas sempre que for necessário.
- *Aceitação* – refere-se a garantir que a informação exiba as informações exatas no cenário atual, ou seja, que os valores exibidos devem refletir a situação real do momento.
- *Frequência* – Corresponde ao fato da informação não se perder após ter sido utilizada uma vez. A informação deve estar disponível sempre que for necessária.
- *Período* – Através da análise desse atributo é que se pode determinar o tempo e espaço que a informação exhibe, ou seja, se a informação

reflete o passado, presente ou futuro, permitindo assim uma análise história da informação.

Com base neste conceito, podemos perceber que não basta apenas possuir informação, é preciso que a mesma esteja sempre atualizada e disponível sempre que necessário.

Dimensão conteúdo – Esta dimensão compõe-se de seis atributos: precisão, relevância, integridade, concisão, amplitude e desempenho. Estando esta se preocupando com a coerência dos valores armazenados.

- O atributo *precisão* trata-se de um dos principais atributos a serem analisados. Esta trata a questão da veracidade da informação, pois uma informação de qualidade precisa ser correta e isenta de quaisquer tipos de erros.
- *Relevância* refere-se a coerência da informação manipulada em relação a questão a ser resolvida. Pois de nada adianta ter uma informação se a mesma não estiver relacionada ao problema em questão.
- No atributo *integridade*, seu objetivo analisar se todos os ingredientes para a geração da informação esta disponíveis no momento de sua produção. Uma informação de qualidade só pode ser gerada se no momento de seu processamento, todos os recursos necessários estiverem disponíveis.
- O atributo *concisão* refere ao excesso de informações, tornando este um fator prejudicial no momento da resolução de problemas. Uma informação de qualidade precisa ser bem selecionada para facilitar sua análise e interpretação.
- *Amplitude* refere-se ao alcance que a informação deve ter. O alcance que a informação deve ter precisa estar diretamente relacionado com o problema em questão de forma a abranger toda a amplitude necessária.
- *Desempenho* é o ultimo atributo da dimensão conteúdo, mostra que pode ser adotado metodologias para se medir quão eficiente é a

informação a fim de se alcançar os resultados esperados.

Podemos compreender que os atributos dessa dimensão são muito importantes no processo de qualidade da informação, pois de acordo com eles a informação precisa ser verdadeira, concisa, ter relevância e amplitude necessária ao problema em questão e estar passível de aplicação de métricas para medição dos resultados desejados.

Dimensão forma - refere-se a maneira que a informação é fornecida. Esta dimensão possui cinco atributos que influenciam na qualidade da informação.

São eles:

- O primeiro atributo dessa dimensão é *clareza*, pois toda a informação deve estar clara, objetiva e de fácil compreensão.
- O atributo *detalhe* considera o grau de aprofundamento de uma informação. Para este atributo, uma informação de qualidade precisa possuir um grau de detalhe suficiente para abranger todo o contexto do problema.
- *Ordem* é um atributo que avalia a sequência com que um atributo é apresentado. Para uma informação possuir qualidade, a ordem com que a mesma é exibida é um fator fundamental.
- O quarto atributo desta dimensão é *apresentação*, que analisa quais dos sentidos humanos serão estimulados na apresentação da informação.
- Concluímos o conjunto de atributos dessa dimensão com o atributo *mídia* que analisa de que forma esta informação será levada até seu consumidor.

Esta dimensão é muito importante no processo de qualidade da informação, pois seus atributos destacam que a informação, precisa ser clara, objetiva e estar apresentada com um nível de detalhe adequado a situação abrangente ao problema em questão.

De acordo com estes conceitos, estes atributos agrupados nestas três dimensões são fundamentais no processo de qualidade da informação e a não atenção a estes detalhes pode comprometer a qualidade de forma a prejudicar o processo de tomada

de decisão.

A tabela 7 apresenta um resumo de cada atributo correspondente a sua respectiva dimensão:

Tabela 7 – Dimensões da qualidade de informação.

DIMENSÃO	ATRIBUTO	RESUMO
Tempo	Prontidão	A informação deve ser fornecida quando necessária.
	Aceitação	A informação deve estar atualizada quando fornecida.
	Frequência	A informação deve ser fornecida todas as vezes que forem necessárias.
	Período	A informação pode ser sobre períodos e instantes do presente, passado ou futuro.
Conteúdo	Precisão	A informação deve estar isenta de erros.
	Relevância	A informação deve estar relacionada as necessidades do seu receptor específico, para uma situação específica.
	Integridade	Toda informação que for necessária deve ser fornecida.
	Concisão	Apenas a informação que for necessária deve ser fornecida.
	Amplitude	A informação pode ter um alcance amplo ou reduzido, um foco externo ou interno.
	Desempenho	A informação pode revelar desempenho pela mensuração das atividades concluídas, dos progressos realizados ou dos recursos acumulados.
Forma	Clareza	A informação deve ser fornecida de uma forma fácil de ser compreendida.
	Detalhe	A informação deve ser fornecida na forma normal, detalhada ou resumida.
	Ordem	A informação deve ser organizada em uma sequencia pré-determinada.
	Apresentação	A informação deve ser apresentada na forma narrativa, numérica, gráfica ou outras.
	Mídia	A informação deve ser fornecida na forma de documentos em papel impresso, monitores de vídeo ou outras.

Fonte: James A. O' Brien, Sistemas de informações, 1999.

Desta forma podemos dizer que uma informação é considerada de qualidade quando os dados são completos e o processo para transformar estes dados em informações é eficiente.

Podemos concluir que não basta apenas possuir sistemas de informação para auxiliar no processo de gestão da informação, é preciso que a informação seja de qualidade obedecendo assim todos os atributos elencados neste tópico com o objetivo de fornecer ao tomador de decisão, cenários que condizem com a real situação do problema em questão.

2.7 - VANTAGEM E DIFERENCIAL COMPETITIVO

Vantagens competitivas são as vantagens que uma empresa tem sobre a outra no qual normalmente se destaca pelo seu poder econômico.

Para Laudon e Laudon (2007) é comum em quase todos os setores encontrarmos empresas que são mais bem sucedidas que outras e para isso dizemos que elas possuem vantagens competitivas ou acessos a ativos de informações que outras não possuem ou fazem uso dos recursos de forma mais eficiente. Sobre vantagens competitivas, é importante saber como identificá-las, bem como entender como desenvolve-las uma organização.

Segundo Greenwal e Kahn (2005), existem quatro tipos principais de vantagens competitivas. São elas:

Tabela 8 – Tipos de vantagens competitivas.

TIPOS DE VANTAGEM COMPETITIVA

- Barreiras de entrada que restringem a oferta que ocorre quando se tem o monopólio ou quase o monopólio da oferta, dessa forma se pode cobrar preços altos pelo produto.
- Controle de demanda quando uma empresa possui uma marca que fideliza o cliente por sua qualidade percebida ou real, ou quando o custo para mudar para o concorrente é muito alto.
- Economias de escala quando o uso dos recursos de produção faz com que a produtividade aumente de forma que o produto final possa ser colocado no mercado com um custo menor.
- Eficiência de processos quando os processos criados para os serviços e produtos são mais eficientes de forma que os produtos ou serviços comercializados proporcionam vantagens em relação a concorrência.

Fonte: Laudon e Laudon, 2007 - Tabela própria.

Diante disso, podemos compreender que torna-se importante mapear ou até mesmo criar vantagens competitivas para maximizar os resultados e melhor posicionar a organização diante de seu público alvo. Neste sentido, é importante entendermos o conceito do modelo das cinco forças de Porter, pois trata-se de um dos mais usados para a análise, posicionamento de mercado, identificação e criação de vantagens competitivas.

O modelo das cinco forças de Porter foi concebido por Michael Porter em 1979 é um dos modelos mais usados para a se entender as vantagens competitivas, pois ele fornece uma visão geral da empresa e de seu ambiente interno e externo. Ele destina-se à análise da competição entre empresas e é usado como ferramenta de auxílio na definição de estratégias, levando em consideração cinco forças de influência:

Tabela 9 – Cinco forças de Michael Porter (1986).

CINCO FORÇAS DE PORTER
<ul style="list-style-type: none"> • Ameaças de novos entrantes; • Poder de negociação dos fornecedores; • Poder de negociação dos clientes; • Ameaças de produtos substitutos; e • Rivalidade entre as empresas existentes.

□

Fonte: - Porter, 1986. - Tabela própria.

Segundo Laudon e Laudon (2007) ao se deparar com todas estas forças competitivas, uma empresa deve fazer uso dos sistemas de informação a fim de reduzir custo e/ou criar novos produtos e/ou fazer com que os já existentes sejam significativamente mais convenientes para seu público e/ou focar em um nicho de mercado específico procurando atender melhor do que a concorrência e/ou por fim estreitar a relação com clientes e fornecedores de forma a aumentar a proximidade dando-lhe atendimento personalizado.

A partir desses conceitos, podemos compreender inteligência competitiva.

2.8 - INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Inteligência competitiva busca identificar tendências do mercado, desenvolver análises estratégicas, descobrir oportunidades e mapear riscos através de metodologias científicas. Estas tendências são identificadas com base em

informações e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo e saber explorar, disseminar e estimular este conhecimento de forma a utilizá-lo para a identificação destas oportunidades de negócio pode ser muito importante para o aumento das vantagens competitivas organizacionais.

Para Tarapanoff (2001, p.45), Inteligência Competitiva pode ser entendida como uma metodologia:

Um conjunto de ferramentas, o qual tem despontado como útil para gestar a informação, é a inteligência competitiva. Na verdade, ela é mais do que isso, é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão.

Para Giesbrecht (2000) a inteligência competitiva é vista como um radar que visa proporcionar o conhecimento das oportunidades e ameaças no ambiente inerente a organização, que poderão assim embasar suas tomadas de decisão.

Para Fuld (1994) inteligência competitiva pode ser definida como informação analisada que conduz a tomada de decisão e o processo sistematizado que transforma informação fragmentada em conhecimento importante e útil.

Segundo Kahaner (1997), a inteligência competitiva explicita a informação analisada para a tomada de decisão, com objetivo de proporcionar vantagem competitiva.

Tarapanoff (2001) amplia o conceito de inteligência competitiva dizendo que é um processo sistemático que transforma fragmentos esparsos de dados em conhecimento estratégico relevante para a organização.

Para Herring (1997) inteligência competitiva trata-se do conhecimento do ambiente externo e interno da organização visando a obtenção de informações relevantes aplicado no processo de tomada de decisão visando a obtenção de vantagem competitiva.

Valentim (ET. AL., 2003) e Miller (2002) dizem que o processo de inteligência competitiva surge a partir de análise do ambiente externo e interno da organização, motivado por necessidades e deficiências com o propósito de descobrir oportunidades e minimizar riscos visando a criação de estratégias de ação para curto, médio e longo prazo.

Na definição anterior, inteligência competitiva é vista como um processo. No entanto, Valentim (2004), também a descreve como uma ferramenta.

A inteligência competitiva organizacional como ferramenta refere-se aos métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional, bem como às tecnologias de informação utilizadas para tal atividade. A inteligência competitiva organizacional como processo, refere-se a um modelo de gestão que é sistêmico e se transforma a cada momento, bem como busca evoluir de um estado para outro supostamente melhor.

Todas estas definições de inteligência competitiva compreendidos na literatura possuem conceitos similares ou complementares, fazendo com que inteligência competitiva possa ser definida como um conjunto de ações que conduz a empresa a antecipar, descobrir, desenvolver e distribuir informação adequada e em tempo hábil objetivando a criação vantagem competitiva.

2.9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos perceber que o desenvolvimento tecnológico, as estratégias competitivas, e as condições momentâneas da economia, desafiam as empresas a se adaptarem a constantes mudanças (SILVA, 2003). Neste sentido, a gestão da informação torna-se importante para potencializar a capacidade da informação e provê estrutura de suporte ao crescimento e desenvolvimento de uma organização inteligente e adaptada às exigências de seu ambiente.

A gestão da informação pode utilizar-se de sistemas da informação para auxiliar nos processos informacionais de uma organização, potencializando os processos de qualidade da informação elencados neste referencial teórico com o objetivo de criar meios para que a informação produzida gere o desenvolvimento de vantagens e diferenciais competitivos a partir do favorecimento do conhecimento do ambiente da organização.

Podemos compreender ainda que a gestão da informação, quando trabalhada de forma eficiente pode auxiliar no processo de desenvolvimento organizacional, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

3 - METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta monografia para a obtenção do título de bacharel em sistemas de informação pela Faculdade Católica Salesiana de Vitória, realizamos inicialmente pesquisas bibliográficas referente a gestão da informação; sistemas de informação; sociedade da informação; informação como vantagem competitiva e inteligência competitiva. Estes estudos serviram de apoio conceitual e suporte para o desenvolvimento e análise deste projeto.

Segundo Gil (2002), uma pesquisa bibliográfica pode ser compreendida como uma pesquisa que utiliza-se de materiais já elaborados como livros e artigos. De acordo com ele boa parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas.

De acordo com Lakatos e Marconi (1987) a pesquisa bibliográfica refere-se ao levantamento de dados, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo objeto de estudo, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato com todo material já escrito sobre o mesmo.

Cervo e Bervian (1976) ampliam este conceito dizendo que qualquer tipo de pesquisa em qualquer área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, seja ela para o levantamento de dados do objeto de estudo em questão, seja ela para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

Esta pesquisa também pode ser classificada, segundo a classificação dos tipos de pesquisa propostas por Gil (2002) como descritiva, pois visar identificar e descrever como o processo de gestão da informação pode influenciar e contribuir para os avanços da organização.

Segundo Gil (2002, p. 42) pesquisa descritiva são todos os tipos de pesquisas que possuem como objetivo principal a descrição das características de um determinado tema ou um fenômeno.ou o estabelecimento entre variáveis. “São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma das suas características mais significativas esta na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionário e observação sistemática”.

Para Almeida (1996) pesquisa descritiva tem por objetivo obter informações por meio de observações, registros, questionários, ordenação e classificação, sem qualquer influência do pesquisador. Neste tipo de pesquisa, procura-se identificar as características, causas, relações com fatos, natureza, bem como a frequência de ocorrência de determinada incidência.

Tais assuntos foram abordados superficialmente no referencial teórico e servirão de base conceitual para o desenvolvimento do estudo de caso realizado na Transportadora Colatinense Ltda.

Segundo Gil (2002), estudo de caso consiste em um estudo profundo para garantir o amplo conhecimento de um ou poucos objetos. Segundo este mesmo autor, na atualidade o estudo de caso é encarado como um delineador mais adequado para investigação de um fenômeno dentro de seu contexto real.

Gil (2002, p.54) se preocupa em destacar alguns propósitos do conceito de estudo de caso:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- Descrever a situação do contexto em que esta sendo feita determinada investigação;
- Formular hipóteses ou formular teorias; e
- Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O estudo de caso procurou contemplar o nível estratégico e tático da organização, composto por superintendentes, diretores, coordenadores e administradores, através de questionário.

Foram aplicados após aprovação da direção (vide apêndice 1) no período de 12 de maio de 2014 à 20 de maio de 2014, um questionário estruturado com o objetivo de coletar dados para responder os questionamentos propostos nesse trabalho. Este questionário conteve dezesseis questões sob a temática de gestão da informação, sistemas de informação, vantagem e diferencial competitivo e inteligência competitiva aos níveis de coordenação, gerencia e direção.

Após aplicação dos questionários os mesmos foram tabulados, gerando assim, nossa análise e contribuição.

Como resultado final deste trabalho, com base na análise dos questionários e do referencial teórico foram sugeridas melhorias no que tange os processos de gestão da informação e sistemas de informação da organização em estudo a fim de ampliar os resultados da empresa.

4 – RESULTADO E DISCURSSÃO DA PESQUISA

Apresentamos neste tópico algumas características da Transportadora Colatinense Ltda, objeto de nossa análise, no que tange a sua história, bem como sua área de atuação e distribuição geográfica.

4.1 - HISTÓRIA DA TRANSPORTADORA COLATINENSE LTDA

A Transportadora Colatinense nasceu em 1948 e inicialmente sua razão social era Irmãos da Luz Ltda. Sua principal atividade era o transporte de café de Colatina – ES com destino ao Rio de Janeiro - RJ, onde era comercializado diretamente com os grandes exportadores do país.

O negócio consistia em transporte do ES para RJ e neste cenário os veículos voltavam vazios, o que gerada perda de rendimentos e gastos com combustíveis desnecessários. A partir de então a empresa passou a transportar mercadorias do RJ para atender o comercio de Colatina-ES, e em pouco tempo o volume de carga aumentou substancialmente e a empresa viu surgir a oportunidade de explorar melhor este nicho de mercado, fazendo com que o transporte de café fosse encerrado.

Em 1950 surgiu-se a razão social Transportadora Colatinense Ltda, sendo sua matriz no Rio de Janeiro - RJ, com uma filial em Colatina-ES. Nos próximos 10 anos foram abertas filiais nas cidades de Vitória-ES, Guarulhos-SP, Belo Horizonte - MG, Cachoeiro do Itapemirim - ES, Campos - RJ, São Mateus-ES e Linhares-ES.

Em 1970, a empresa passou também a atender o transporte de grandes máquinas industriais, tendo forte presença no transporte de materiais importados e nacionais, destinados a montagem da Aracruz Celulose e da Cia Siderúrgica Tubarão, entre outras empresas.

Em 1979, a matriz foi transferida para Vitória–ES, em razão administrativa e estratégica e tendo como resultado a abertura de uma filial no Rio de Janeiro - RJ.

O processo de transporte de cargas passa a exigir a criação de centros de distribuição em várias localidades do país, e em virtude disso em 1980, dando continuidade em seu processo de expansão, inauguram-se novas filiais em Campinas-SP e Teixeira de Freitas-BA, além de uma subagência em Eunápolis - BA.

Em 1996, a empresa comprou a Rodoviário Caçula Ltda, que era especializada no transporte rodoviário de cargas em toda região centro-oeste aumentando assim sua área de atuação.

Em 2002 a empresa passou a possuir uma nova composição societária com a saída dos antigos sócios e a partir deste momento inicia-se um processo de reestruturação e modernização de todas as áreas da empresa. Investimentos nas áreas de tecnologia foram aplicados a fim de melhorar os processos e atender melhor seus clientes.

Em 2005, a empresa empregou significativos investimentos em sistemas de informação para garantir aos seus clientes serviços com mais qualidade, eficiência e agilidade de informações, para assim atender o mercado cada vez mais exigente por informações rápidas e precisas.

Em 2012, a filial de Vitória-ES, mudou-se para o município de Serra-ES, ficando este ainda situado na região da grande Vitória-ES. Esta mudança trouxe impactos significativos na empresa e grandes investimentos foram necessários para melhor atender seus clientes.

Esta empresa que nasceu para atender somente um tipo de carga, hoje com mais de 60 anos de mercado, atua nos mais diversos tipos de cargas fracionadas, levando para cinco Estados mais o Distrito Federal, atendendo desde encomendas até grandes volumes.

Na figura 2 podemos ver as áreas de atuação da Transportadora Colatinense:

Figura 2 – Área de atuação da Transportadora Colatinense Ltda.

Os estados que a Colatinense faz cobertura são:

- SÃO PAULO
- ESPÍRITO SANTO
- RIO DE JANEIRO
- MINAS GERAIS
- GOIÁS
- DISTRITO FEDERAL



Fonte: Transportadora Colatinense Ltda, 2014.

4.2 - MISSÃO, VISÃO E VALORES DA TRANSPORTADORA COLATINENSE LTDA.

Tabela 10 – Missão, Visão e Valores da Transportadora Colatinense Ltda.

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Prestar serviço de transporte de cargas superando as expectativas dos clientes, valorizando o trabalho e o talento dos funcionários, mantendo relacionamento de respeito com a sociedade, parceiros comerciais e meio-ambiente, sendo eficiente na busca constante da rentabilidade do negócio.	Ser reconhecida nacionalmente como empresa referência de qualidade na prestação de serviços no segmento de transporte de cargas.	Honestidade; Comprometimento; Competência; Disciplina; Respeito interpessoal; Pró-atividade; Empenho; Satisfação;

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

4.3 - ANÁLISE DOS DADOS

Foram enviados um questionário com perguntas estruturadas (abertas e fechadas) a

toda a diretoria e gerentes administrativos da Transportadora Colatinense no período de 13 de maio de 2014 à 20 de maio de 2014, totalizando vinte e três questionários.

As questões envolveram assuntos referentes a gestão da informação, vantagem e diferencial competitivo e inteligência competitiva, com um enfoque em sistemas de informação.

O questionário e a sua autorização de aplicação encontram-se respectivamente no apêndice e anexo deste documento.

Dentre os questionários enviados apenas treze foram respondidos (Vide tabela 11).

Tabela 11 – Total de questionários.

TOTAL DE QUESTIONÁRIOS ENVIADOS	TOTAL DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS
23	13

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

O percentual de questionários respondidos corresponde a 56% do total enviado.

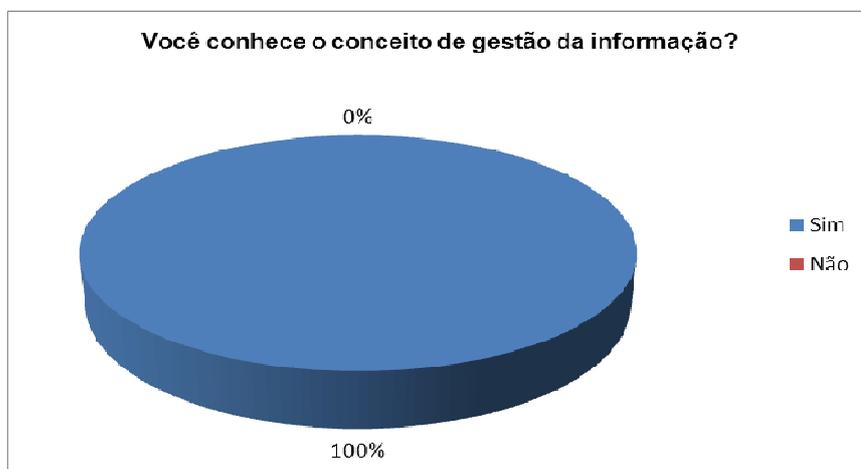
4.3.1 – Questionário

Questão 1: Você conhece o conceito de gestão da informação?

Esta questão visa identificar qual o percentual dos respondentes conhecem o conceito de gestão da informação.

As respostas a esta questão resultaram na representação gráfica abaixo:

Gráfico 1 – Gestão da informação.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

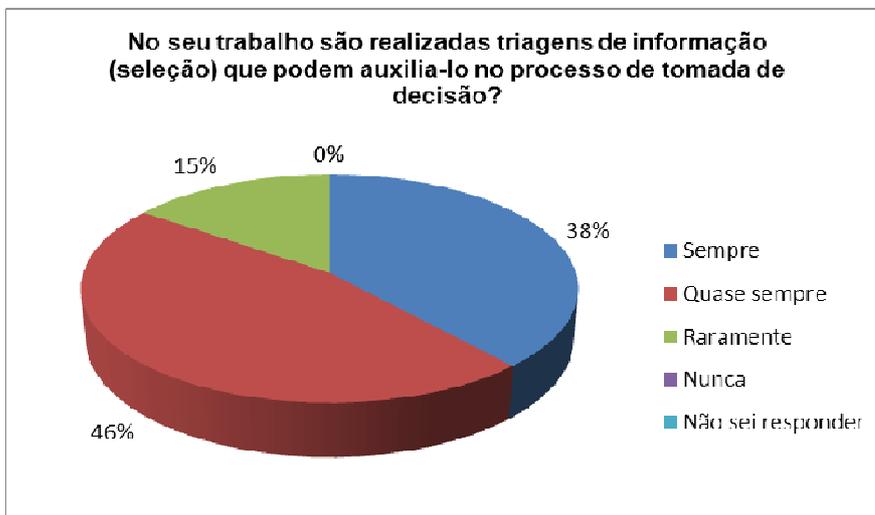
Observa-se que 100% da amostra conhece o conceito de gestão da informação. Nesse sentido, poderá ser possível aplicar esse importante conceito no planejamento estratégico da organização, pois segundo Tarapanoff (2001), a gestão da informação provê estrutura para auxiliar no crescimento e desenvolvimento de uma organização inteligente e adaptada às exigências do ambiente em que se esta inserida.

Questão 2: No seu trabalho são realizadas triagens de informação (seleção) que podem auxiliá-lo no processo de tomada de decisão?

O objetivo desta questão é avaliar se os gestores utilizam-se de triagens das informações existentes na empresa para facilitar o processo de tomada de decisão, pois sabemos que o volume de informações existentes na atualidade tem se multiplicado e é preciso selecioná-las para que se tornem relevantes a organização.

O gráfico 2 representa o percentual dado a cada uma das alternativas desta questão.

Gráfico 2 – Realização de triagens de informação.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

De acordo com o gráfico 2, podemos observar que 38% dos pesquisados sempre fazem uso de triagens para auxiliar no processo de tomada de decisão. No entanto a maior parte dos pesquisados, informaram que nem sempre ou raramente fazem uso para auxiliar neste processo. Nesse sentido, torna-se premente uma avaliação desse

item a fim de refletir sobre essa resposta na busca por melhores indicadores, pois de acordo com a questão anterior, todos os pesquisados conhecem o conceito de gestão da informação e sabem que a seleção de dados faz parte de uma das etapas desse processo (vide página 21), pois de acordo com ela, saber selecionar as informações é muito importante no processo de tomada de decisões assertivas.

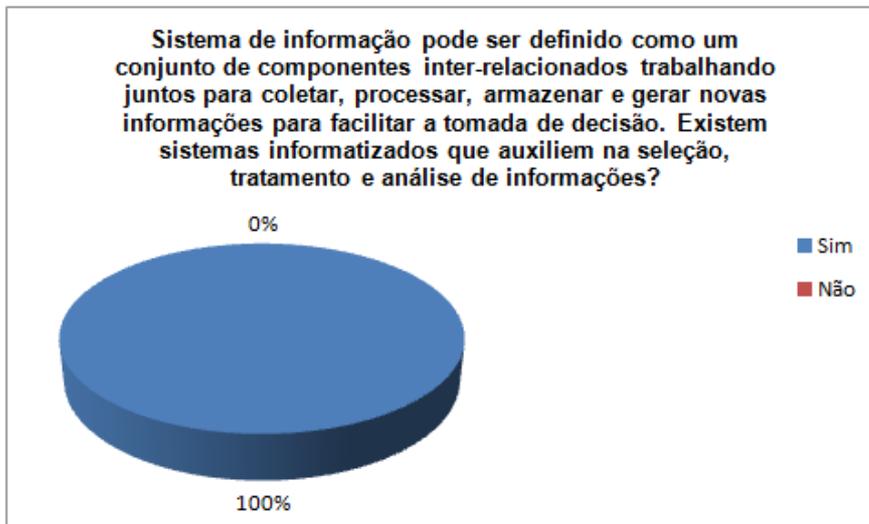
Possivelmente os sistemas de informação existentes na empresa já fornecem informações de forma objetiva e selecionada, diminuindo assim, o índice de atenção a triagens de informações. No entanto, torna-se este fator um ponto de atenção importante, uma vez que isso tende a mecanizar as ações gerenciais. É preciso estar atento a todo o momento para que em meio a uma ação diária possa se identificar oportunidades de melhoria de processos e de novos negócios.

O processo de triagem de informação proporciona ao gestor um maior conhecimento do ambiente da organização, favorecendo a criação e desenvolvimento dos processos organizacionais. A dimensão conteúdo do conceito de qualidade da informação (vide página 26) abrange esta questão, pois alguns de seus atributos compreendem que a informação deve ser precisa, possuir relevância, concisão e a amplitude adequada ao problema em questão. Sendo assim, o processo de triagem de informação é muito importante para a empresa, no sentido de contribuir para seu desenvolvimento.

Questão 3: Sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, processar, armazenar e gerar novas informações para facilitar a tomada de decisão. Existem sistemas informatizados que auxiliem na seleção, tratamento e análise de informações?

Com base nas respostas dada a esta questão, podemos representar graficamente o percentual dado a cada alternativa.

Gráfico 3 – Sistemas de informação para seleção e análise de dados.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

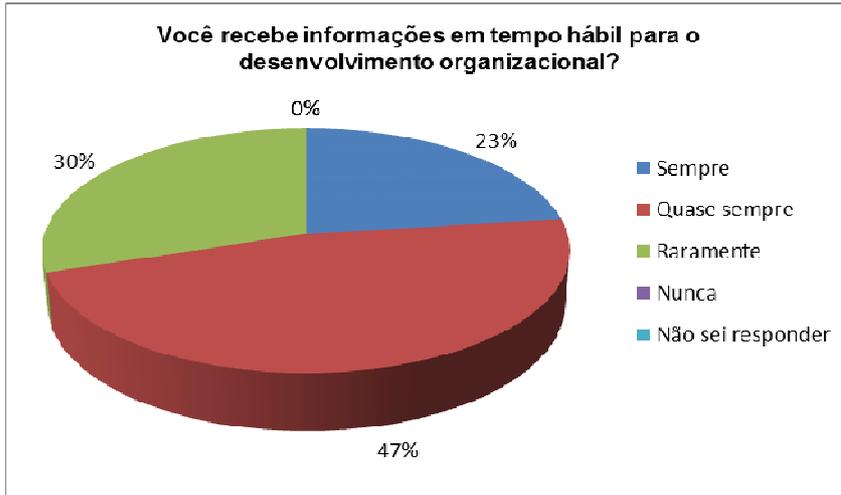
Observa-se que 100% da amostra responderam que existem sistemas informatizados para auxiliar no gerenciamento das informações. Nesse sentido, a organização pode cumprir sua missão de prestar serviço de transporte de cargas objetivando de superar as expectativas de seus clientes, sendo eficiente na busca pela rentabilidade do negócio.

Questão 4: Você recebe informações em tempo hábil para o desenvolvimento organizacional?

Esta questão tem por objetivo analisar se as informações existentes na organização chegam em tempo hábil para proporcionar o desenvolvimento da empresa.

Podemos representar graficamente o percentual de respostas dada a cada uma das alternativas desta questão.

Gráfico 4 – Informação em tempo hábil.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

Com base no gráfico 4, podemos perceber que apenas 23% da amostra responderam que sempre recebem informação em tempo hábil para auxiliar no desenvolvimento organizacional. No entanto, a grande maioria respondeu que dificilmente recebem. Sendo assim, a empresa deve se atentar para esta questão, pois nos dias atuais, é preciso que todas as decisões gerenciais estejam embasadas por informações que atendam as dimensões da qualidade da informação.

Neste sentido, podemos concluir que a Transportadora Colatinense Ltda deve procurar melhorar seus sistemas de comunicação para que as informações cheguem sempre em tempo hábil, aumentando assim seu índice de decisões embasadas em informações relevantes no intuito de proporcionar o desenvolvimento inteligente da organização.

Questão 5: O canal de comunicação interno da empresa fornece toda a informação necessária sobre a organização?

O objetivo desta questão é identificar se os canais de comunicação da empresa estão sendo eficiente no fornecimento de todas as informações importantes para a organização.

Representamos graficamente o percentual de respostas dada a esta questão através do gráfico 5.

Gráfico 5 – Informação sobre a organização.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

Cerca de 50% dos pesquisados informaram que os canais de comunicação da empresa não fornecem todas as informações necessárias à organização, o que pode ser um fator preocupante. Neste sentido a Transportadora Colatinense Ltda deve procurar se atentar para este ponto a fim de criar mecanismos para a melhora da comunicação que flui através de seus canais, como por exemplo:

- Sistemas de informação baseado em computador;
- Sistemas de atendimento ao cliente; e
- Comunicação interna.

Questão 6: Quais são os canais de informação que você enxerga e que operam de forma eficiente na empresa?

A tabela 12 representa as respostas dada a esta questão.

Tabela 12 – Canais de comunicação citados.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO CITADOS NO QUESTIONÁRIO

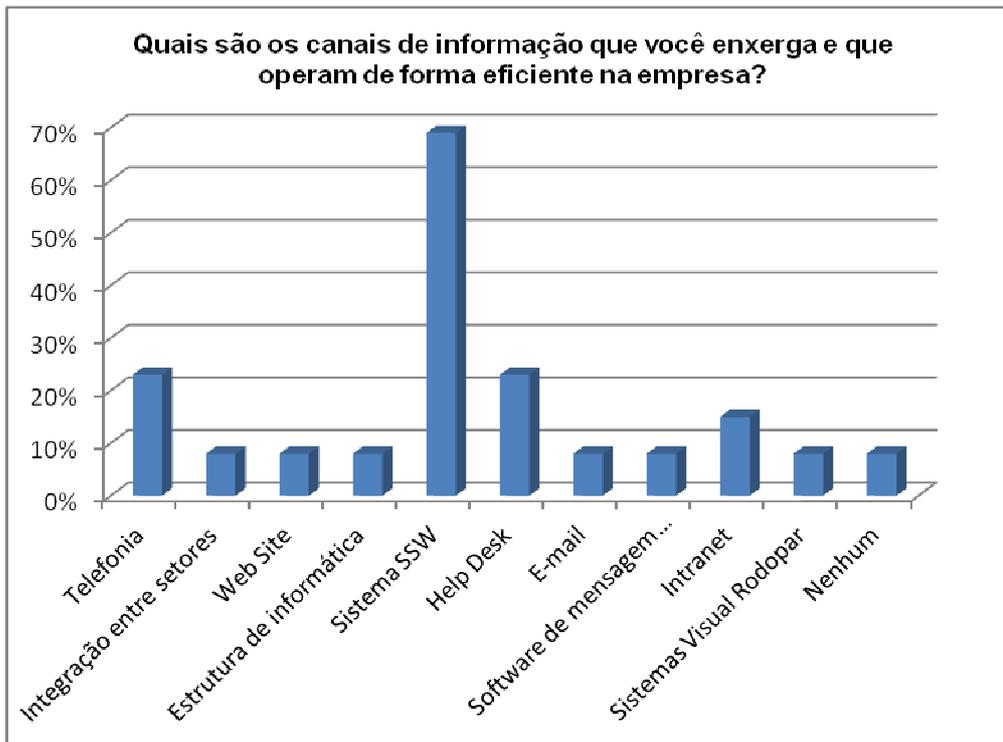
- Telefonia;
- Integração entre setores;
- Web Site;
- Estrutura de informática;
- Sistema SSW;
- Help Desk;
- E-mail;
- Software de mensagem interna;
- Intranet;
- Sistemas Visual Rodopar;

- Nenhum.

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

O gráfico abaixo demonstra o percentual de citação de cada canal de comunicação.

Gráfico 6 – Canais de comunicação citados.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

Tabela 13 – Comentários sobre os canais de comunicação.

COMENTÁRIOS SOBRE OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA

“Todas as informações entre a empresa e nossos clientes são fornecidas via internet, através do sistema SSW, onde todas as operações são disponibilizadas em tempo real, como: Rastreamento das mercadorias, acompanhamento de cobrança e etc.”.

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

Podemos perceber que a empresa possui vários canais de comunicação. Abaixo, apresentamos algumas características de alguns dos canais citados.

- Sistema SSW, trata-se do sistema TMS (Transportation Management System) da empresa, sendo este o principal software utilizado para o gerenciamento do negócio.

- A telefonia também está entre as mais citadas, sendo esta de responsabilidade da matriz e administrada pelo departamento de tecnologia da informação.
- Help desk é um canal utilizado pela empresa para solicitar quaisquer assuntos ao departamento de tecnologia da informação, desde uma simples informação até o desenvolvimento de projetos no que tange a tecnologia.
- A intranet é usada por toda a Transportadora Colatinense, e seu principal objetivo é dar solução a alguns problemas simples cujo desenvolvimento nos sistemas principais não pôde ser executado.
- O web site é um importante canal de comunicação entre a empresa e seus clientes, pois ele fornece toda a estrutura necessária para que o cliente acompanhe a movimentação de sua carga, desde a coleta até sua entrega.
- Visual Rodopar é um sistema de informação que atua como um sistema de back office, ficando responsável por atender as áreas de finanças, contábeis, compras e administrativas.
- O e-mail é um canal de comunicação importante na organização. Seu uso está diretamente ligado a comunicação e formalização dos processos da organização.

Podemos concluir que a empresa possui diversos canais de comunicação, para atender as necessidades de seu seguimento e caminhar em direção ao alcance de seus objetivos estratégicos organizacionais, mas para isso, cada um precisa ser eficiente quanto a seu propósito de forma a proporcionar desenvolvimento e maximização dos resultados esperados.

Questão 7: Você utiliza os Sistemas de Informação para identificar oportunidades de negócio?

O gráfico 7 ilustra o percentual de respostas dado a esta questão.

Gráfico 7 – Identificação de oportunidades de negócio.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

Tabela 14 – Comentários sobre o uso dos sistemas de informação.

COMENTÁRIOS SOBRE O USO DOS SI NA IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

"Uso, contudo não vejo sob a ótica organizacional a mesma eficácia."

"Sim, porque os sistemas de informação facilitam a integração das informações, mesmo que nem sempre em tempo hábil."

"Sim, pois no mundo em que vivemos é impossível sobreviver sem o acesso a um sistema de informação eficiente. Portanto as oportunidades de negócio, obrigatoriamente passam pela informação."

"Sim, pois as informações em nossos sistemas de informação facilitam a prospecção e manutenção de nossos clientes."

"Sim, os relatórios gerenciais gerados pelo sistema SSW facilitam estas análises."

"Trabalhamos na captação de clientes, usando banco de dados do sistema de clientes inativos, analisando rotas que o cliente não está usando para identificar oportunidade de negócios, entre outros bancos de dados disponíveis."

"Utilizamos na apuração de resultados contábeis para auxiliar nos processos da organização, bem como a participação de licitações."

"Não, pois a identificação de oportunidades de negócio faz parte do corpo estratégico da empresa."

"O Sistema de informação é crucial para a gestão da empresa, principalmente no âmbito do planejamento e execuções das tarefas, o que nos possibilita prestar um serviço de qualidade mantendo os clientes atuais e servindo como parâmetro para o aumento da carteira de clientes."

"Através dos relatórios gerenciais podemos montar a estratégia das operações da empresa."

"Relatórios gerenciais nos auxiliam na tomada de decisões junto a clientes na busca de novas oportunidades e ampliação de mercados."

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

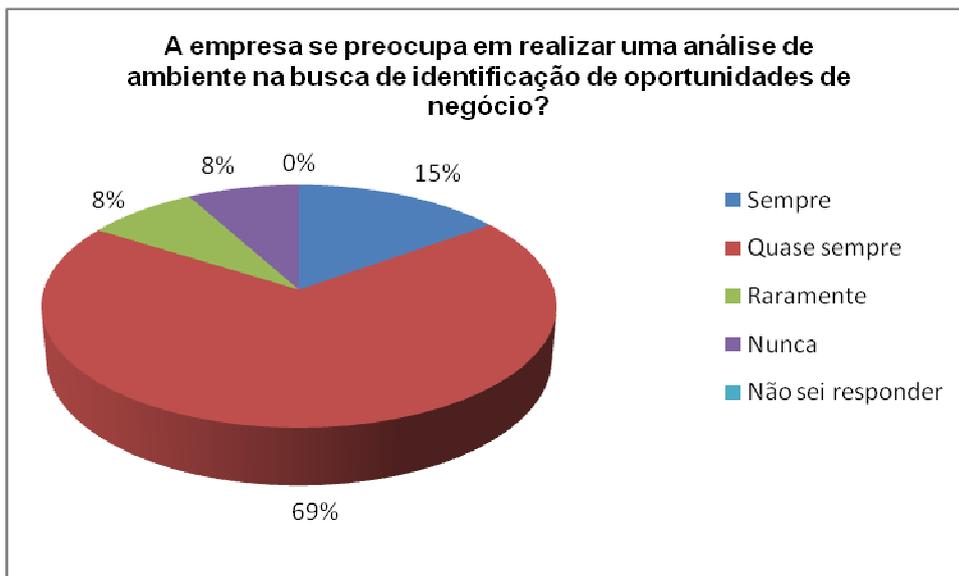
Observa-se que 92% dos pesquisados informaram que usam os sistemas de informação para identificar oportunidades de negócio. Podemos concluir que a Transportadora Colatinense Ltda está com um bom funcionamento fazendo uso dos sistemas de informação na busca constante pela melhoria de seu negócio.

Questão 8: A empresa se preocupa em realizar uma análise de ambiente na busca de identificação de oportunidades de negócio?

Esta questão tem por objetivo identificar se a empresa se preocupa em realizar uma análise dos fatores endógenos e exógenos de seu ambiente de atuação na busca da identificação de oportunidades de negócio.

Podemos ilustrar o índice das respostas através do gráfico 8.

Gráfico 8 – Análise de ambiente.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

O resultado desta questão demonstra um índice alarmante, pois apenas 15% dos pesquisados sempre realizam uma análise de ambiente para identificar oportunidades de negócio.

Ao se realizar estas análises, grandes oportunidades de negócio podem ser identificadas e desenvolvidas. Além disso, estas análises favorecem a identificação

de fraquezas e ameaças vindas de seus concorrentes, parceiros comerciais, fornecedores e órgãos reguladores.

Portando, a Transportadora Colatinense precisa revisar esta questão de forma a melhorar este índice, pois de acordo com nosso referencial teórico (vide página 31) o conhecimento do ambiente interno e externo da organização visando a obtenção de informações relevantes, favorece a tomada de decisão e identificação de oportunidades de negócio, sendo este conceito uma característica de inteligência competitiva.

Questão 9: A pró-atividade faz parte de um dos itens relacionados nos valores da empresa. Os sistemas de informação da empresa estimulam esta pró-atividade?

O gráfico 9 ilustra o percentual dado a cada alternativa dessa questão.

Gráfico 9 – Sistemas de informação em favor da pró-atividade.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

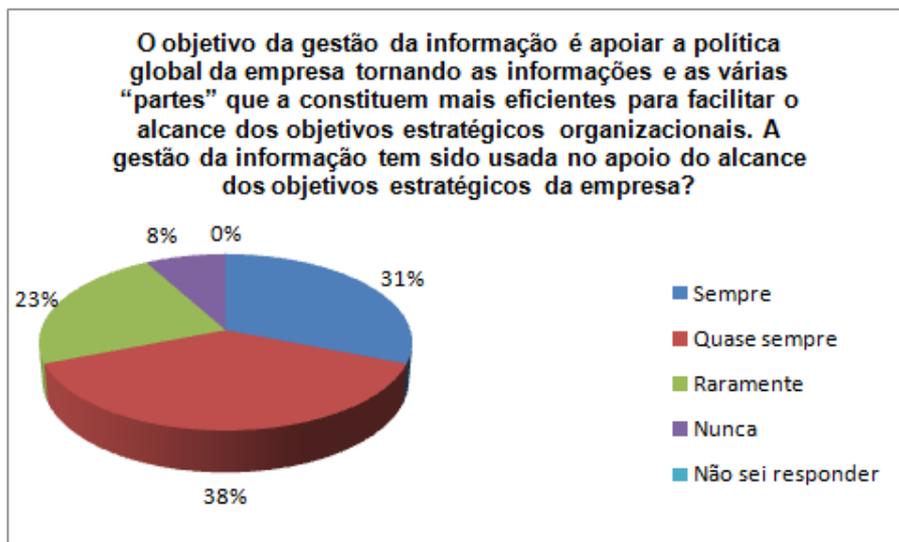
Podemos perceber que a maioria dos gestores considera que os sistemas de informação existentes na organização estimulam a pró-atividade dos colaboradores da empresa. Neste sentido, podemos dizer que a Transportadora Colatinense caminha no sentido de evoluir seus sistemas de informação para estimular a participação de seus colaboradores no desenvolvimento organizacional.

Questão 10: O objetivo da gestão da informação é apoiar a política global da empresa tornando as informações e as várias “partes” que a constituem mais eficientes para facilitar o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. A gestão da informação tem sido usada no apoio do alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

O objetivo desta questão é identificar se a gestão da informação tem sido usada no apoio do alcance dos objetivos estratégicos da organização.

O gráfico 10 ilustra o índice de respostas dada a esta questão.

Gráfico 10 – Gestão da informação para o alcance dos objetivos estratégicos.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

De acordo com Valentim (2002) as etapas da gestão da informação são:

- Prospecção, seleção e obtenção da informação;
- Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação;
- Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias da informação;
- Disseminação e mediação da informação ao público interessado;
- Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.

O resultado desta questão demonstra que apenas 31% dos pesquisados sempre utilizam os processos de gestão da informação para auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos da organização. De acordo com o gráfico 10, a maior parte da amostra nem sempre ou raramente usa este conceito.

Na primeira questão deste questionário, 100% dos respondentes disseram que conhecem o conceito de gestão da informação. Neste sentido, podemos dizer que não esta sendo dada a importância necessária a este ponto para o desenvolvimento da empresa, pois segundo Marchiori (2002 p.74) a gestão da informação visa “incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional”. Sendo assim, a empresa deve atentar-se para esta questão no intuito de melhorar este índice, pois segundo Carvalho (2001) é necessário buscar metodologias e ferramentas para desenvolver as atividades de maneira eficiente, com objetivo de gerar conhecimento e inteligência, visando apoiar processo de decisão.

Questão 11: Vantagens competitivas são as vantagens que uma empresa tem sobre seus concorrentes. Os sistemas de informação da empresa favorecem o desenvolvimento de vantagens competitivas?

Esta questão tem por objetivo identificar se os sistemas de informação da empresa são eficientes no sentido de favorecer o desenvolvimento de vantagens competitivas organizacionais.

O gráfico abaixo ilustra as respostas dada a esta questão.

Gráfico 11 - Desenvolvimento de vantagens competitivas.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

Conforme o gráfico 11, podemos ver que a maior parte dos pesquisados informaram que os sistemas de informação da empresa favorecem o desenvolvimento de vantagens competitivas organizacionais. Neste sentido, podemos dizer que a Transportadora Colatinense Ltda possui sistemas de informação para favorecer a criação e identificação de vantagens competitivas. No entanto, 31% responderam que os mesmos não são eficientes para este fim. Portanto a empresa, deve procurar realizar uma análise nesta questão para procurar melhorar os fatores que levaram a estas respostas, objetivando sempre o desenvolvimento organizacional.

Questão 12: Os sistemas de informação existentes na empresa poderiam ser considerados uma vantagem ou diferencial competitivo? Justifique:

A tabela 15 relaciona as respostas dada a esta questão.

Tabela 15 - Comentário sobre os sistemas de informação da empresa.

COMENTÁRIOS SOBRE OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA EMPRESA

“Sim, se integrados e usados adequadamente.”

“Não, porque não estão totalmente integrados dificultando a análise num todo.”

“Sim, até porque constantemente recebemos informações ressaltando a eficiência do sistema utilizado pela empresa, tornando-se um diferencial tanto na manutenção como na conquista de novos clientes.”

“Sim, pois o sistema facilita interação do cliente no acesso a informação e no uso de EDI (Electronic data interchange).”

“Sim, pois os sistemas de informação oferecem diversos cenários para pesquisas, auxiliando assim os processos gerenciais.”

“Sim, pois fornece acesso das informações aos clientes, trocas de arquivos EDI (Electronic data interchange) e segurança. Nosso sistema é muito elogiado pelos clientes.”

“Sim, na ajuda de tomada de decisão para auxiliar na tabela de preço e prestação de serviços.”

“Não. Os sistemas de informação da empresa além de outros fatores, não se comunicam e são mal utilizados.”

“Sim, com relação as empresas de pequeno porte, e não para empresas com mesmo porte ou maiores, que já possuem um sistema de informação mais avançado e com maior número de informações principalmente na área comercial.”

“Sim, como por exemplo nosso sistema TMS (Transportation Management System), ferramenta indispensável que nos permite planejar o dia a dia e enxergar tudo que esta ocorrendo, nos mais variados quesitos.”

“O canal de comunicação SSW é considerado um dos melhores TMS (Transportation Management System) das empresas de transportes e logística, e tem sido alvo de muitos elogios

de nossos clientes.”

“Considero nossos sistemas de informação um diferencial competitivo, pois são de fácil manuseio e adaptação.”

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

Os comentários desta questão podem ser mais bem representadas através do gráfico 12.

Gráfico 12 - Sistemas de informação como vantagem e diferencial competitivo.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

Com base nos comentários e na representação do gráfico 12, podemos compreender que os sistemas de informação da Transportadora Colatinense Ltda podem ser considerados vantagens ou diferencial competitivo. No entanto a falta de integração relatada em alguns dos comentários torna-se este um fator de preocupação, pois o gerenciamento em ambientes separados em geral é custoso, geram retrabalhos, e conseqüentemente em perda de tempo e de eficiência nos processos organizacionais.

Em uma sociedade com competição acirrada como a que vivemos a demora na tomada de decisão causada por sistemas de informação ineficientes ou que possuem informações segregadas em ambientes separados e não integrados, pode levar a perdas significativas na organização.

O setor empresarial da atualidade exige cada vez mais produtos ou serviços com menores preços e de melhor qualidade. Isso ocorre porque as empresas estão evoluindo o gerenciamento de suas informações e processos através do conceito de gestão da informação com o objetivo de minimizar erros, retrabalhos, perda de tempo e desperdício de recursos, fazendo com que estas não aceitem pagar pela ineficiência de seus parceiros comerciais. Esta exigência influencia diretamente no mercado fazendo com que empresas que não procuram as melhores práticas de gerenciamento percam cada vez mais espaço.

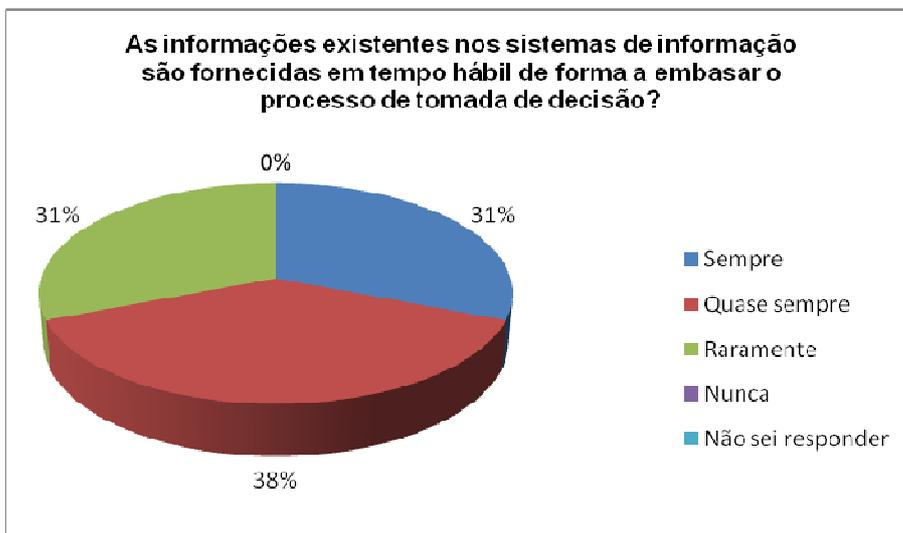
Portanto, a empresa deve procurar sanar esta importante questão para que as informações existentes na empresa fluam de forma eficiente, com o objetivo de sempre embasar o processo de decisão e favorecer o processo de desenvolvimento de vantagens competitivas organizacionais.

Questão 13: As informações existentes nos sistemas de informação são fornecidas em tempo hábil de forma a embasar o processo de tomada de decisão?

O objetivo desta questão é identificar se os sistemas de informação da empresa têm sido eficientes em fornecer informações em tempo hábil para auxiliar no processo de tomada de decisão.

A partir das respostas dadas, podemos representar graficamente conforme abaixo:

Gráfico 13 – Informações para embasamento do processo de decisão.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

Conforme o gráfico 13, apenas 31% da amostra respondeu que os sistemas de informação fornecem informações em tempo hábil para embasar o processo de tomada de decisão. 38% disseram que quase sempre recebem e outros 31% responderam raramente. Neste sentido podemos identificar que nem todos os sistemas de informação da Transportadora Colatinense Ltda estão sendo eficientes em fornecer informações em tempo de decisão, tornando este um ponto preocupante onde a empresa deve estar atenta e avaliar as causas dessa ocorrência.

Acreditamos que as causas para este índice podem ser explicadas através de alguns dos comentários citados na questão 12, pois alguns deles informam que os sistemas da empresa não estão totalmente integrados. Isso contribui para a ineficiente de processos e de informações fazendo com que as mesmas cheguem a seus destinatários sem atender os conceitos de qualidade da informação. Neste sentido, muitos dos resultados que poderiam ser fornecidos facilmente pelos sistemas de informação, precisam ser manipulados manualmente causando demora na geração de análises para embasar o processo de tomada de decisão.

Questão 14: Inteligência competitiva pode ser definida como um conjunto de ações que conduz a empresa a antecipar, descobrir, desenvolver e distribuir informação adequada e em tempo hábil, objetivando a criação de vantagem competitiva. Os sistemas de informação da empresa favorecem a identificação destes itens? Justifique:

O objetivo desta questão é identificar se os sistemas de informação da empresa têm sido eficientes de forma a antecipar fatos, desenvolver e distribuir informação em tempo hábil para produzir vantagens competitivas organizacionais. A tabela 15 descreve os comentários e justificativas.

A tabela 16 relaciona as respostas dada a esta questão.

Tabela 16 - Comentário sobre inteligência competitiva.

COMENTÁRIO SOBRE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

“Falta integração entre os sistemas existentes e por consequência se obtém informações desconectadas.”

“Sim, embora não em tempo hábil.”

“O sistema de informação existente na empresa favorecem a identificação, mas o sistema só funciona se for operacionalizado por pessoas eficientes, treinadas e comprometidas com a empresa.”

“Não, precisamos solicitar alteração ao sistema de acordo com nossas necessidades.”

“Sim, todas as informações referente à um cliente, podemos buscar nos sistemas de informação, basta o sistema ser alimentado corretamente com responsabilidade.”

“Não, nós que descobrimos as nossas necessidades e solicitamos adequação do sistema.”

“Com certeza, creio que no sistema bem ajustado e interligado ajude nas tomadas de decisão, mas para isso ser feito em tempo hábil esse sistema tem que se adequar de forma conjunta desde sua implantação.”

“Poderia ser, no entanto o sistema além de outros fatores poderia ser mais bem utilizado.”

“Sim, creio que os sistemas permitem aos profissionais que aqui trabalham tenham esse conjunto de ações à disposição, cabe a cada um utilizá-las da melhor maneira possível, aproveitando tudo que eles nos oferecem.”

“Os sistemas da informação disponibilizados pela empresa nos apoiam e auxiliam diariamente nas ações que devemos tomar diariamente.”

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

Gráfico 14 - Aplicação de inteligência competitiva.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

Acreditamos por meio dos estudos realizados na organização que este índice negativo relatado nos comentários corresponde as respostas dos pesquisados que atuam na utilização de informações em âmbito global. Neste sentido, estas informações chegam a partir de vários sistemas de informação que não estão totalmente integrados, causando assim o não favorecimento e identificação dos conceitos de inteligência competitiva para a aplicação de vantagens e diferenciais competitivos. O índice positivo refere-se aos gestores que trabalham isoladamente com um sistema de informação não necessitando de integrações, fornecendo dessa forma todo apoio necessário para o desenvolvimento de seu trabalho.

Portando, podemos concluir que a Transportadora Colatinense Ltda deve procurar melhorar seus sistemas de informação de forma a favorecer os processos de inteligência competitiva, conceituado em nosso referencial teórico (vide página 30).

Questão 15: Os sistemas de informação da organização facilitam o conhecimento do ambiente interno e externo da empresa para embasar o processo de criação e aplicação de inteligência competitiva?

A partir das respostas a esta questão, podemos representar graficamente conforme abaixo:

Gráfico 15 – Ambiente e o desenvolvimento de vantagens competitivas.



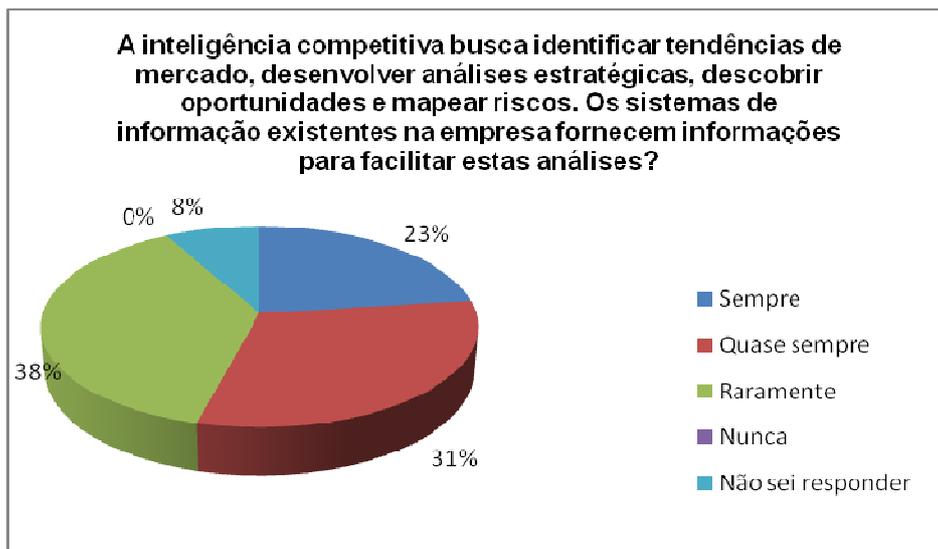
Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

Observa-se que 69% dos pesquisados disseram que os sistemas de informação da empresa favorecem o conhecimento do ambiente interno e externo da organização para favorecer o processo de criação e aplicação dos conceitos de inteligência competitiva, conceituado por Herring (1997) e descritos em nosso referencial teórico (vide página 31). No entanto, com base nas respostas dadas as questões de número 12 e 14, podemos concluir que a não integração dos sistemas de informação podem levar a geração de cenários falsos, prejudicando assim a tomada de decisão. Nesse sentido, a empresa deve procurar melhorar seus sistemas de informação para resultar em produção de informações que refletem a real situação da empresa, e assim facilitar o conhecimento do ambiente que cerca a empresa, para finalmente resultar na aplicação dos conceitos de inteligência competitiva.

Questão 16: A inteligência competitiva busca identificar tendências de mercado, desenvolver análises estratégicas, descobrir oportunidades e mapear riscos. Os sistemas de informação existentes na empresa fornecem informações para facilitar estas análises?

A partir das respostas a esta questão, podemos representar graficamente conforme abaixo:

Gráfico 16 – Inteligência competitiva.



Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas na Transp. Colatinense Ltda.

Conforme o gráfico 16, podemos ver que apenas 23% responderam que sempre os

sistemas de informação da empresa favorecem a aplicação de inteligência competitiva conceituados por Tarapanoff (2001), e descritos no referencial teórico (vide página 31). No entanto a maior parte dos pesquisados disseram que nem sempre ou raramente os sistemas de informação da empresa fornecem a identificação destes itens.

Através dos estudos realizados na organização, acreditamos que este fator negativo refere-se a classe de gestores que atuam no âmbito global da empresa, pois a partir das respostas dada na questão de numero 14, podemos ver que a empresa possui vários sistemas de informação que não estão totalmente integrados, fazendo com que as informações disponíveis não venham agregar o valor necessário a organização para a aplicação dos conceitos de inteligência competitiva.

A Transportadora Colatinense Ltda deve procurar se atentar para este ponto importante no cenário em que estamos vivendo, pois de acordo com os conceitos de inteligência competitiva definidos pela ABRAIC (*Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva*), ela é um processo proativo de informação que leva a uma tomada de decisão mais assertiva, em quaisquer níveis da organização, sendo este um fator muito importante nos dias atuais.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias atuais o gerenciamento da informação tem se tornado fundamental no processo de gestão empresarial, uma vez que a informação passou a ser insumo básico e essencial para o desenvolvimento da organização.

Em um mercado competitivo como este, a informação tem sido um divisor de águas no processo de desenvolvimento de vantagens competitivas organizacionais e na detecção de oportunidades de negócio. Neste sentido, possuir sistemas de informação eficientes que auxiliam no processo de tomada de decisão e que ainda favorecem a identificação dos conceitos de inteligência competitiva elencados em nosso referencial teórico (vide página 31) torna-se fundamental para o desenvolvimento empresarial.

A partir dos resultados obtidos através deste estudo de caso sobre a gestão da informação como mecanismo propulsor de vantagens competitivas nas organizações, podemos concluir que:

- Os conceitos de gestão da informação são conhecidos pela empresa. No entanto não estão sendo usados adequadamente, pois os estudos apontaram que nem sempre são realizadas triagens de informações, assim como nem sempre este conceito tem sido usado para auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos da organização.
- A Transportadora Colatinense possui vários canais de comunicação para atender as necessidades de seu negócio.
- A organização possui sistemas de informação informatizados para auxiliar no gerenciamento das informações.
- A empresa precisa melhorar seus canais de comunicação de forma que a informação passe a chegar em tempo hábil, pois nos dias atuais é preciso que todas as decisões gerenciais estejam embasadas por informações que atendam as dimensões da qualidade da informação.
- A organização faz uso dos sistemas de informação para a identificação de oportunidades de negócio.
- A Transportadora Colatinense deve procurar se atentar em fazer o uso de

análise de ambiente para resultar em detecção de oportunidades de negócio.

- Os sistemas de informação da empresa estimulam a pró-atividade de seus funcionários.
- A Transportadora Colatinense possui sistemas de informação para favorecer a criação e identificação de vantagens competitivas. No entanto, poderia melhorar se os mesmos estivessem totalmente integrados fornecendo assim uma visão global do cenário da empresa.
- Os sistemas de informação da empresa não podem ser considerados vantagens ou diferenciais competitivos, pois a falta de integração entre eles pode resultar em geração de cenários inconfiáveis levando a tomadas de decisões que prejudiquem o negócio. Neste sentido, a empresa precisa se atentar para este ponto e procurar evoluir seus sistemas de informação para que eles passem a ser de fato considerados grandes geradores de informação, com o objetivo de favorecer a tomada de decisão, sendo eficiente na criação e desenvolvimento de vantagens competitivas organizacionais.
- Nem todos os sistemas de informação da empresa fornecem informações em tempo hábil para a tomada de decisão.
- A Transportadora Colatinense deve procurar melhorar seus sistemas de informação de forma a favorecer os processos de inteligência competitiva.
- Os sistemas de informação existentes favorecem o conhecimento do ambiente da empresa.
- A organização deve procurar melhorar seus sistemas de informação a fim de estimular a aplicação dos conceitos de inteligência competitiva, sendo este, um processo proativo de informação que leva a uma tomada de decisão mais assertiva, pois busca anteceder ações, mapear riscos e descobrir oportunidades de negócio.

Podemos concluímos finalmente que a Transportadora Colatinense faz uso dos conceitos de gestão da informação como apoio no alcance dos objetivos estratégicos organizacionais, apesar de existir pontos que podem ser melhorados

podendo resultar em um encurtamento do caminho a percorrer para se alcançar o resultado desejado pela empresa.

REFERÊNCIAS

ABRAIC. **Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva**. Disponível em: <<http://abraic.org.br/>>. Acesso em: 14/04/2014.

ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Como elaborar monografias**. 4. ed. rev. e atual. Belém: CEJUP, 1996.

BUCKLAND, M. A informação como coisa. In: **Journal of the American society for information Science**, v.45, n5.

BUCHANAN, Leigh e O'CONNELL, Andrew. **Uma breve história da tomada de decisão**. **Harvard Business Review**, Jan, 2006. p. 20-29.

CARVALHO, E. L. **Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos Membros do conselho de Administração da Universidade Estadual de Londrina**. 2001. 93f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da informação. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo 2001.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges; Revisão técnica, Paulo Vaz. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. A pesquisa: noções gerais. In: _____. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976. cap. 3, p. 65-70.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FRÖEHLICH, T. J. **The Foundations of Information Science in Social Epistemology**. In: TWENTY-SECOND ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 1989. *Proceedings...* Washington, D.C.: IEE Computer Science Press, 1989.

FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors**. John Wiley & Sons, 1995.

GARCIA, Edmeia, D'ELIA, Elizabete Silva. **Secretária executiva**. 1 ed. São Paulo: IOB- Thomson, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUVEIA, L. e GAIO, S. (orgs.) (2004). **Sociedade da Informação: balanço e oportunidades**. Edições Universidade Fernando Pessoa.

GREENWALD, Bruce e KAHN, Judd. **Toda estratégia é local**. Revista Harvard Business Review, v.9, n.83, set. 2005. Santiago: Impactmedia, 2005.

GOMES, Luiz Flavio; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Tomada de Decisão Gerencial: um enfoque multicritério**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HERRING, J. **Producing CTI that meets senior management's needs and expectations**. In: SCIP Competitive Technical Intelligence Symposium. Boston, 1997.

JAMIL, G. L. **Repensando a TI na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. Touchstone: New York, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Pesquisa. In: _____. **Técnica de pesquisa**. 3. ed. rev.e ampl. São Paulo: Atlas, 1996. cap. 1, p. 15-36.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a Empresa Digital**. Trad. Arlete Simille Marques. Rev. Tec. Erico Veras Marques, Belmiro João. 5.ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2004.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação com internet**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informações Gerenciais**, Pearson Hall, 2007.

MARCHAND, D. A. e DAVENPORT, T. H. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCHIORI, Patricia Zeni. **A ciência da gestão de informação: compatibilidades no espaço profissional**. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf> >. Acesso em: 07/04/2014.

MCGARRY, K. **O Contexto dinâmico da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA, R. C. da R. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas**. Ciência da Informação, Brasília, v.28, n.3, p.284-290, set./dez. 1999.

MIYASHIRO, L. et al. Gestão do conhecimento: Desafio para vantagem competitiva. **Revista de Informática Aplicada**, São Caetano do Sul, v.4, n.1 I, jan/jun. 2008.

MORESI, E. A. D. **Delineando o valor do sistema de informação em uma organização**. Ciência da informação, Brasília, v.29, n.1, p.35-46, jan./abr. 2000.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

ROMANI, Claudia; BORSZCZ, Iraci (Orgs.). **Unidades de informação: conceitos e competências**. Florianópolis: UFSC, 2006.

ROLDAN, Frederico; MIYAKE, Dario Ikuo. Mudanças de forecast na indústria: Iniciativas para a estruturação dos processos de tomada de decisão e processamento da informação. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 11, n. 3, p.413-427, Set -Dez 2004. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-530X2004000300013&lng=en&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 31/05/2014.

SILVA, W. D. F. **Introdução a gestão da informação**. Campinas: Alínea, 2003.

STAIR, Ralph M., REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**. Trad. Harue Avritscher. Rev. Tec. Flávio Soares Corrêa da Silva. 9.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SÊMOLA, M. **Gestão da segurança da informação: uma visão executiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 160p.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT UNESCO, 2006.

TRANSPORTADORA COLATINENSE LTDA. Disponível em:
<<http://www.colatinense.com.br>>. Acesso em: 11/05/2014.

TURBAN, E., LEIDNER D., MCLEAN,E., WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: Transformando os negócios da economia digital**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TURBAN, E., MCLEAN, E., WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**: Transformando os negócios da economia digital. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VALENTIM, M. L. P. et al. **O processo de inteligência competitiva em organizações**. DataGramaZero, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.datagramazero.org.br/jun03/F_I_art.htm>. Acesso em: 14/04/2014.

VALENTIM, M. L.P. **Inteligência Competitiva em Organizações**: dado, informação e conhecimento. DataGramaZero. Revista de Ciência da informação, v.3, n.4, ago. 02. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_art.htm>. Acesso em: 07/04/2014.

WURMAN, R. S. Information Anxiety (1989), p.32.

WILSON, T. D. Information Management: a new focus for integration? *IFLA Journal*, v. 14, n. 3, p. 238- 241, 1988. _____. Information Management. In: **International Encyclopedia of Information and Library Science**. London: Routledge, 1997. p. 187-196.

APÊNDICE A – Formulário de coleta de dados para o estudo de caso

1) Você conhece o conceito de gestão da informação?

- Sim
 Não

2) No seu trabalho são realizadas triagens de informação (seleção) que podem auxiliá-lo no processo de tomada de decisão?

- Sempre
 Quase sempre
 Raramente
 Nunca
 Não sei responder

3) Sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, processar, armazenar e gerar novas informações para facilitar a tomada de decisão. Existem sistemas informatizados que auxiliem na seleção, tratamento e análise de informações?

- Sim
 Não

4) Você recebe informações em tempo hábil para o desenvolvimento organizacional?

- Sempre
 Quase sempre
 Raramente
 Nunca
 Não sei responder

5) O canal de comunicação interno da empresa fornece toda a informação necessária sobre a organização?

- Sim
 Não

6) Quais são os canais de informação que você enxerga e que operam de forma eficiente na empresa?

7) Você utiliza os Sistemas de Informação para identificar oportunidades de negócio?

- Sim
 Não

Justifique:

8) A empresa se preocupa em realizar uma análise de ambiente na busca de identificação de oportunidades de negócio?

- Sempre
 Quase sempre
 Raramente
 Nunca
 Não sei responder

9) A pró-atividade faz parte de um dos itens relacionados nos valores da empresa. Os sistemas de informação da empresa estimulam esta pró-atividade?

- Sim
 Não

10) O objetivo da gestão da informação é apoiar a política global da empresa tornando as informações e as várias “partes” que a constituem mais eficientes para facilitar o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. A gestão da informação tem sido usada no apoio do alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não sei responder

11) Vantagens competitivas são as vantagens que uma empresa tem sobre seus concorrentes. Os sistemas de informação da empresa favorecem o desenvolvimento de vantagens competitivas?

- Sim
- Não

12) Os sistemas de informação existente na empresa poderiam ser considerados uma vantagem ou diferencial competitivo? Justifique:

13) As informações existentes nos sistemas de informação são fornecidas em tempo hábil de forma a embasar o processo de tomada de decisão?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não sei responder

14) Inteligência competitiva pode ser definida como um conjunto de ações que conduz a empresa a antecipar, descobrir, desenvolver e distribuir informação adequada e em tempo hábil, objetivando a criação de vantagem competitiva. Os sistemas de informação da empresa favorecem a identificação destes itens?

Justifique:

15) Os sistemas de informação da organização facilitam o conhecimento do ambiente interno e externo da empresa para embasar o processo de criação e aplicação de inteligência competitiva?

- Sim
 Não

16) A inteligência competitiva busca identificar tendências de mercado, desenvolver análises estratégicas, descobrir oportunidades e mapear riscos. Os sistemas de informação existentes na empresa fornecem informações para facilitar estas análises?

- Sempre
 Quase sempre
 Raramente
 Nunca
 Não sei responder

ANEXO A – Autorização para aplicação do questionário

Vitória, 12 de maio de 2014.

Senhores (a),

Estou desenvolvendo minha monografia para a obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação pela Faculdade Católica Salesiana de Vitória – sob o tema: ***Gestão da informação como mecanismo propulsor de vantagens competitivas organizacionais: Um estudo de caso na Transportadora Colatinense Ltda.***

Estou encaminhando aos senhores um questionário e necessito do apoio e colaboração nas respostas ao mesmo.

Após a conclusão da monografia, me comprometo a enviar uma cópia da mesma aos senhores antes de entregar a faculdade.

Desde já agradeço a colaboração.

Atenciosamente,



Marcos Rodrigues de Freitas
Coordenador de Tecnologia da Informação
da Transportadora Colatinense Ltda.



De acordo
Dra Flávia Rodrigues D'Avila
Departamento Jurídico da Transp. Colatinense Ltda.

Flávia D'Avila
Transportadora Colatinense