

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA OBTENÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA: estudo de caso em uma pizzaria do sul de Minas**

Fabiane Albuquerque Macedo de Mello<sup>1</sup>

Ricardo Bernardes de Mello<sup>2</sup>

Fabrizio Pelloso Piurcosky<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Este trabalho analisa o processo de tomada de decisão e sua importância para uma gestão inteligente. Tal abordagem se justifica pelo fato de que cada vez mais a informação vem se tornando um diferencial competitivo e a base para uma tomada de decisão eficaz, capaz de proporcionar uma gestão inteligente fazendo com que a empresa obtenha vantagem competitiva. O objetivo deste estudo é ilustrar a falta do processo de tomada de decisão e seus impactos em uma pizzaria de pequeno porte, bem como a importância da gestão da informação e a conquista de um diferencial. Este intento será conseguido mediante revisão bibliográfica e um estudo de caso. O estudo evidenciou a importância de informações para uma empresa, e o que a falta dela pode ocasionar gerando assim decisões incertas que não proporcionam o resultado esperado pela empresa. Mostrou também como o processo de tomada de decisão é capaz de criar oportunidades e fazer com que a empresa se destaque das demais e obtenha vantagem competitiva conquistando assim uma maior fatia do mercado.

**Palavras-chave:** Inteligência Corporativa. Gestão Empresarial. Tomada de decisão.

### **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho analisa o processo de tomada de decisão e sua importância para uma gestão inteligente, tendo como principal problema pesquisar de que forma uma gestão inteligente das empresas pode contribuir para obtenção da vantagem competitiva. Onde a hipótese que norteia a pesquisa é que através da transformação de dados em informação, a informação é trabalhada

---

<sup>1</sup> Aluna pós-graduanda no curso MBA em Gestão Empresarial, graduada em publicidade e propaganda e pós-graduanda em Comunicação Empresarial e Marketing, ambos pelo Unis MG. fabymacdo@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professor orientador, mestrando em Sistemas de Produção Agropecuária na Unifenas, pós-graduado em Banco de dados e graduado em Ciência da Computação ambos pelo Unis MG. ricardo@unis.edu.br

<sup>3</sup> Professor do Grupo Educacional Unis. E-mail: fabricio@unis.edu.br

e gera o conhecimento, auxiliando assim no processo de tomada de decisão que irá fazer com que a empresa se destaque e ofereça um diferencial e obtenha vantagem competitiva.

Tal abordagem se justifica pelo fato de que cada vez mais a informação vem se tornando um diferencial competitivo e a base para uma tomada de decisão eficaz, capaz de proporcionar uma gestão inteligente fazendo com que a empresa obtenha vantagem competitiva.

É importante ressaltar também a contribuição do trabalho para os empresários e futuros empresários para que possam estar atentos a importância de serem gestores capazes de transformarem informações obtidas em conhecimento podendo assim gerar estratégias para suas empresas que as diferencie e façam ter um lugar de destaque no mercado.

O objetivo deste estudo é ilustrar a falta do processo de tomada de decisão e seus impactos em uma pizzaria de pequeno porte, bem como a importância da gestão da informação e a conquista de um diferencial. Este intento será conseguido mediante revisão bibliográfica em livros e artigos que tratem sobre o tema e um estudo de caso em uma pizzaria.

## **2 DADO VERSUS INFORMAÇÃO: a busca pelo conhecimento**

"Dado é qualquer elemento identificado, em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação." (OLIVEIRA, 2002, p.51)

MIRANDA (1999, p.6) afirma que "dado é o conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação."

O dado é entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos, que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro. Daí, então, chamar informação como um dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou a ele agregado e com um sentido natural e lógico para quem o usa. (MELLO, 2014, p.19)

Rosini e Palmisano (2003, p.154) entendem que "dado é um elemento que representa eventos ocorridos na empresa ou circunstâncias físicas, antes que tenham sido organizadas ou arrançadas de maneira que as pessoas possam entender e usar."

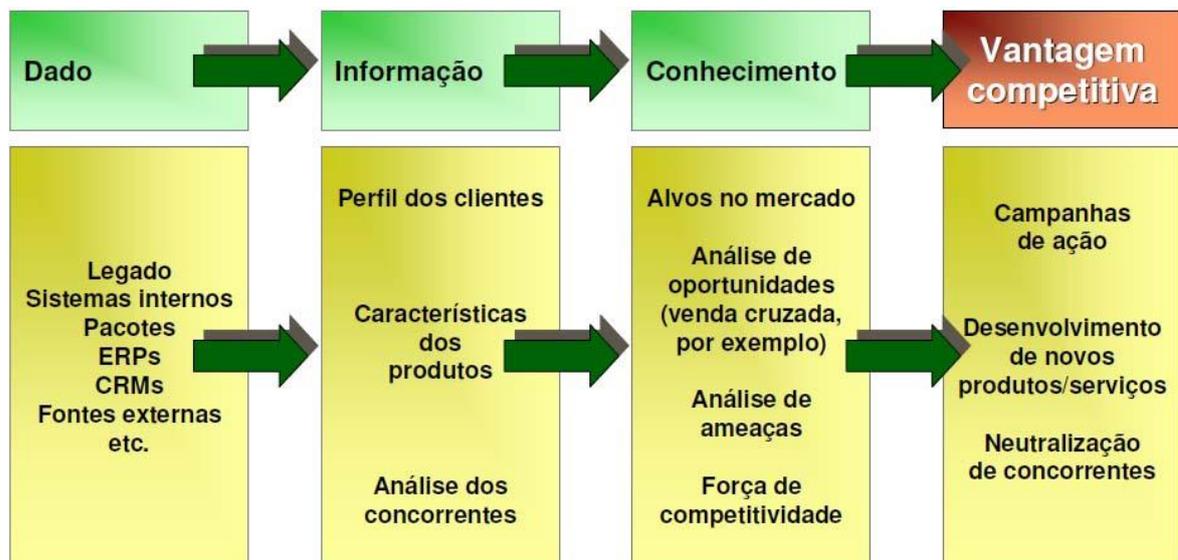
Ao converter dado em informação, Miranda (1999, p.7) sugere que "informação são dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão." Já Setzer (1999, p.3) afirma que "informação é uma abstração informal (não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática), e que é matéria-prima para o conhecimento e para a competência."

"Pode-se dizer que os conceitos de conhecimento e informação se completam proporcionando relevância, pois quando a informação é aprimorada, seja através de programas de computador e pessoas pode-se chegar a diversos cenários que possibilitaram gerar oportunidades e situações que contribuem então para o alcance do conhecimento." (MELLO, 2014, p.19).

Para Ponchirolli; Fialho (2005, p.132), "conhecimento é informação internalizada pela pesquisa, estudo ou experiência que tem valor para a organização."

A figura 1 ilustra como é a transformação do processo de dado, para informação, de informação para conhecimento, e como o conhecimento auxilia no processo da construção de uma vantagem competitiva para a empresa.

**Figura 1: Evolução: do dado à vantagem competitiva**



Fonte: Lemes Filho, 2004

"A gestão do conhecimento pode ser entendida como uma forma de administração e aproveitamento do conhecimento das pessoas e como o compartilhamento ou disseminação das melhores práticas para o crescimento da organização." (MELLO, 2014, p.19)

Todo esse processo para chegar ao conhecimento é o que vai levar a empresa a tomar conhecimento da importância de se ter uma gestão do conhecimento através de um *Business Intelligence* como será analisado no próximo tópico.

### **3 BUSINESS INTELLIGENCE (B.I.)**

*Business Intelligence* é a denominação que se dá ao conjunto de ferramentas que manipula uma massa de dados operacional e extrai informação empresarial capaz de dar suporte aos processos decisórios táticos e estratégico de forma a permitir a obtenção e manutenção de vantagens competitivas pela organização. (KEMCZINSKI et al., 2003, p.3)

"O *Business Intelligence* é o suporte ideal para a gestão de negócios, coletando e reunindo todos os dados da organização, assim como indicadores e métricas da performance da empresa, e transformando-os em informação qualitativa." (MELLO, 2014, p. 8)

Segundo Tyson (1997 apud Mello, 2014, p.48), *Business Intelligence* é um processo que envolve a coleta, análise e validação de informações sobre concorrentes, clientes, fornecedores, candidatos potenciais à aquisição, candidatos à fusão (parcerias) e alianças estratégicas. Inclui também eventos econômicos, reguladores e políticos que tenham impacto sobre os negócios da empresa. O processo de BI analisa e valida todas essas informações e as transforma em conhecimento estratégico.

Penna; Reis Junior (2003, p.12) afirma que "o BI viabiliza a implementação de estratégias que não poderiam ser postas em prática sem esse suporte analítico. Porém o BI pode ir muito além, respondendo questões que permitam a formulação, a análise e o controle da estratégia corporativa."

Um ambiente de BI deve possuir cinco características básicas: extrair e integrar dados de múltiplas fontes; fazer uso da experiência, democratizando o capital intelectual; analisar informações contextualizadas, num nível de totalização e agrupamento maior; identificar relações de causa e efeito; desenhar cenários, criar simulações e estudar tendências. (LEMES FILHO, 2004, p.25)

#### **3.1 Principais ferramentas de apoio ao B.I.**

Para Jamil (2003) entende-se como ferramentas de apoio ao BI técnicas, ferramentas e métodos que permitam ao usuário fazer uma análise dos dados obtidos transformando-os em informação, dessa forma, embasando a emissão de respostas que poderão auxiliar confiavelmente e objetivamente os processos de tomada de decisão da empresa. Estas ferramentas proporcionam o desenvolvimento de um ambiente necessário para um negócio competitivo.

As empresas usam banco de dados para monitorar transações básicas, como pagamento a fornecedores, processamento de pedidos, atendimento a clientes e pagamento a funcionários, mas elas também precisam de banco de dados para obter

informações que as ajudem a administrar o negócio de maneira mais eficiente e, ao mesmo tempo, auxiliem gerentes e funcionários a tomar melhores decisões. Se uma empresa quiser saber qual produto é mais aceito pelo mercado, ou quais clientes são mais lucrativos, a resposta estará nos dados. (LAUDON; LAUDON, 2010, p.153-154)

### 3.1.1 *Data warehouse*

O *Data warehouse* é uma considerada uma tecnologia importantíssima para o desenvolvimento de soluções de BI. Caracteriza-se por possuir uma estrutura que suporta grande volume de dados e análises, necessário para gestores e analistas na tomada de decisão. (ELIAS, 2014)

KEMCZINSKI et al. (2003, p.7) afirma que um "*data warehouse* foi concebido para armazenar dados de sistemas de apoio à decisão, agregando estes dados conforme a necessidade dos tomadores de decisão e permitindo sua recuperação com ferramentas de produtividade para agilizar os processos de gestão de negócios."

Segundo Inmon (1997, p.64), um *data warehouse* "é um conjunto de dados baseado em assuntos, integrado, não volátil, e variável em relação ao tempo, de apoio às decisões gerenciais."

"Um *data warehouse* pode ser definido como um banco de dados especializado, que integra e gerencia o fluxo de informações a partir dos bancos de dados corporativos e fontes de dados externas à empresa." (KEMCZINSKI et al., 2003, p.7)

Em linhas gerais Laudon; Laudon (2010, p.154) conceituam que "*data warehouse* é um banco de dados que armazena dados correntes e históricos de potencial interesse para os tomadores de decisão de toda a empresa."

### 3.1.2 *Data Mart*

O *Data mart* possui estrutura idêntica ao *Data Warehouse*, porém com uma quantidade menor de informações. No *Data mart* as informações são separadas por departamentos, ou seja, é um subconjunto de informações do *Data Warehouse* cuja identificação ocorre através de assuntos ou departamentos específicos. (ELIAS, 2014)

"*Data mart* é um subconjunto de um *data warehouse*, no qual uma porção resumida ou altamente focalizada dos dados da organização é colocada em um banco separado destinado a uma população específica de usuários."(LAUDON; LAUDON, 2010, p. 155)

"Um *data mart* desempenha o papel de um *data warehouse* departamental, regional ou funcional." (SINGH, 2001 apud FELBER, 2005, p.48)

"Cada *data mart* independente faz suas próprias assertivas sobre como consolidar os dados e os dados cruzados entre vários *data marts* podem não ser consistentes." (BERSON; SMITH, 1997 apud KEMCZINSKI et al., 2003, p.10).

O *data mart* pode ser visto como uma alternativa ao *data warehouse* em virtude de seu menor custo e menor tempo de desenvolvimento. Entretanto, este ponto de vista pode levar a soluções pontuais fragmentadas para o problema da disponibilização de informações para o suporte aos processos decisórios tático e estratégico. O ponto fraco deste tipo de abordagem é a baixa integração de dados. (KEMCZINSKI et al., 2003,p.11)

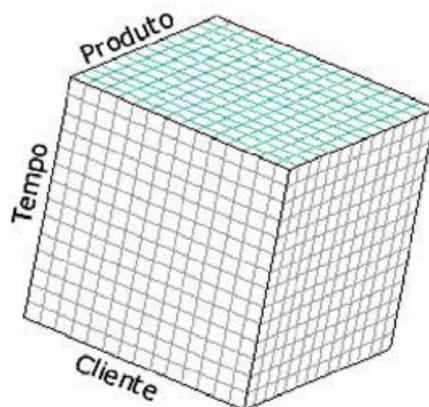
Para Elias (2014) algumas empresas optam por construir primeiro um *data mart* em razão do menor custo e tempo de implantação. Considera-se que o *data mart* seja um teste para as empresas que ambicionam explorar os benefícios do *data warehouse*. Esse teste permite que um determinado grupo explore os dados obtidos e familiarize-se com a tomada de decisão baseada em inteligência empresarial com o apoio do BI.

### 3.1.3 OLAP

O dinamismo dos negócios leva a necessidade de novas formas de análise dos dados corporativos e do ambiente externo, o que pode ser proporcionado pelas ferramentas de Processamento Analítico *On-line* (OLAP). (KEMCZINSKI et al., 2003)

A característica principal do OLAP é permitir uma visão conceitual multidimensional dos dados de uma empresa como mostra a figura 2:

**Figura 2 - Visão multidimensional de dados**



Fonte: KEMCZINSKI et al., 2003.

O OLAP permite a análise multidimensional de dados, de forma que os usuários vejam os mesmos dados de diferentes maneiras, pois usa múltiplas dimensões. (LAUDON;LAUDON, 2010, p. 158)

### 3.1.4 Data Mining

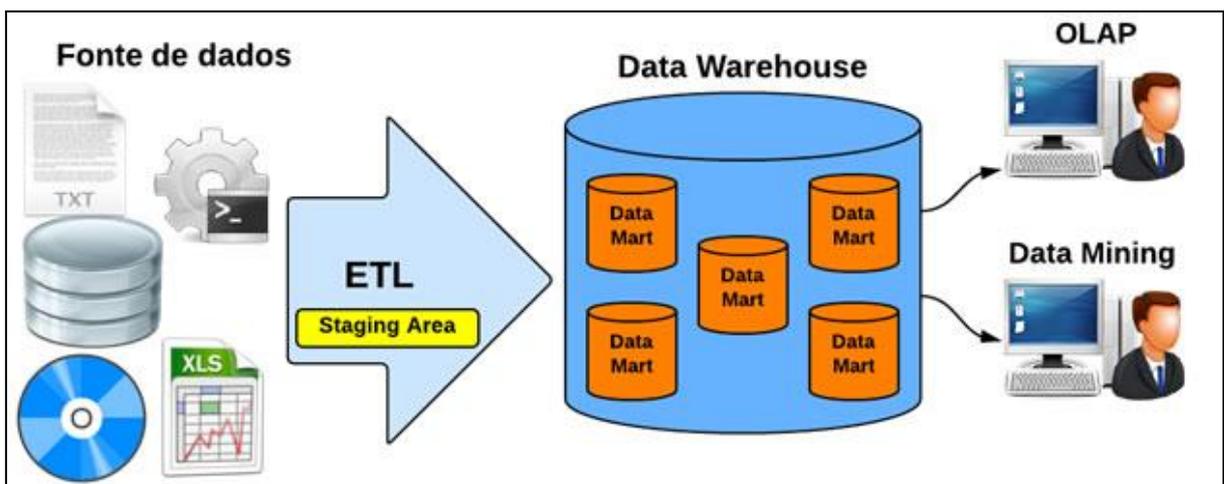
O *data mining* fornece percepções dos dados corporativos que não podem ser obtidas com o OLAP, descobrindo padrões e relacionamentos ocultos em grandes bandos de dados e inferindo regras a partir deles para prever comportamentos futuros. (LAUDON; LAUDON, 2010)

O valor estratégico do *data mining* é sensível ao tempo, especialmente no mercado de varejo e nos setores financeiros da indústria. As organizações que explorarem primeiro os dados estarão em melhores condições para competir e obter vantagem estratégica na hora de servir e atrair os fregueses. (KEMCZINSKI et al., 2003)

"A aplicação de *data mining* torna possível comprovar o pressuposto da transformação de dados em informações e posteriormente em conhecimento. Esta possibilidade torna a técnica imprescindível para o processo de tomada de decisão." (KEMCZINSKI et al., 2003, p.12)

Na figura 3 é possível visualizar a estrutura das ferramentas de apoio ao BI, o *Data Warehouse* e sua estrutura.

Figura 3 - Ferramentas de BI



Fonte: ELIAS, 2014

## 4 TOMADA DE DECISÃO

"O ambiente de BI se insere em um modelo de sistema de apoio à decisão, nitidamente com capacidade para suportar a formulação de estratégia corporativa. Em linhas gerais os administradores de empresas desejam identificar ameaças e oportunidades, acelerar os processos de negócios e aumentar a capacidade e velocidade de resposta à mudanças."

(LEMES FILHO, 2004, p.42)

Uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo de tomar decisões (ou processo decisório) é a sequência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução. (MAXIMIANO, 2004 apud TICIANO, 2012, p.3).

"A tomada de decisão costumava limitar-se à diretoria. Atualmente, funcionários de níveis mais baixos são responsáveis por algumas dessas decisões, na medida em que os sistemas de informação tornam os dados disponíveis para camadas mais elementares da empresa."

(LAUDON; LAUDON, 2010, p.323)

Penna (2003, p.11) sugere que informação e, sobretudo, o conhecimento habilitado pelo bom uso da informação, tem papel preponderante na tomada de decisão tanto tática quanto estratégica.

"[...] empresas que 'se saem melhor' tem vantagem competitiva sobre as outras; ou possuem acesso a recursos especiais, ou são capazes de usar os recursos disponíveis de maneira mais eficiente - normalmente devido a ativos do conhecimento e informação superiores."

(LAUDON; LAUDON, 2010, p.71)

De acordo com Maximiano (2006 apud Ticiano, 2012, p.3), "O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir".

"De maneira análoga, a inteligência empresarial confere às empresas a capacidade de acumular informações; adquirir conhecimento sobre clientes, concorrentes e operações internas; e mudar o comportamento de tomada de decisão a fim de alcançar maior lucratividade e outras metas corporativas." (LAUDON; LAUDON, 2010, p.155)

## 5 INTELIGÊNCIA CORPORATIVA E VANTAGEM COMPETITIVA

Mas é importante salientar que, Riccardi e Rodrigues (2003 apud Rodrigues e Fernandez, 2006, p.7) chamam a atenção de que quando se fala de inteligência competitiva convém deixar claro a diferença entre Informação e Inteligência. "A Informação é realidade e a Inteligência não é uma função, e sim um processo que recoleta pedaços de informações que são filtrados, reagrupados e analisados e que constituem aquilo que necessitam os gerentes para tomar decisões."

É importante observarmos que o objetivo da inteligência competitiva não é procurar tendências, mas sim levar à capacidade de "prever" o que será a ser uma tendência num futuro próximo. Assim, quando um comportamento ou fenômeno qualquer começar a ser observado como tendência, a empresa que tiver inteligência competitiva já terá – antecipadamente – o conhecimento da informação. Terá, portanto, se preparado para as adaptações necessárias à sua adaptação aos novos padrões, requeridos pela nova tendência. (RODRIGUES; FERNANDEZ, 2006, p.8).

Teixeira Filho (2000 apud Kenczinski et al., 2003 p.12) define inteligência competitiva como o acompanhamento sistemático do ambiente de negócio monitorando as informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes, agentes reguladores, governo, novas tecnologias e tudo mais que possa influir no mercado da empresa.

Ponchirolli; Fialho (2005, p.129) afirma estar "no limiar de uma nova era, na qual o conhecimento é reconhecido como o principal ativo das organizações e a chave para uma vantagem competitiva sustentável. "

Segundo Lesca; Freitas; Cunha (1996, p.9), "a inteligência competitiva ou a vigília estratégica é o processo informacional através do qual a organização realiza a escuta "antecipativa" dos "sinais fracos" do seu ambiente socioeconômico com o objetivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados à incerteza."

Crescer com flexibilidade e segurança, porém, exige redução de custos, organização do tempo dedicado a cada tarefa e otimização do fluxo de dados de todas as áreas. É aí que a utilização do *Business Intelligence* se torna primordial: ao proporcionar novos conhecimentos por meio da ampliação da visão gerencial, suas aplicações garantem às empresas a inteligência competitiva para acompanhar a velocidade do mercado e sair à frente da concorrência. (MATHEUS; PARREIRAS, 2004, p.8)

Para entender sobre vantagem competitiva o melhor é o modelo das forças competitivas de Porter. Segundo Laudon; Laudon (2010, p.155) "O modelo de Porter baseia-se fundamentalmente no ambiente geral de negócios em que a empresa se insere. Nesse modelo cinco forças competitivas determinam o destino da empresa."

[...]o conceito das Cinco Forças que regem a competição em um setor. Que são: Clientes – o poder de barganha dos compradores pode alterar o equilíbrio na relação deste com o setor, Fornecedores - Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços, Novos Entrantes em potencial - Novos entrantes trazem novas capacidades e o desejo de ganhar participação de mercado, Produtos Substitutos - Os substitutos não somente limitam lucros, eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar - e a Rivalidade entre os Concorrentes - está ligada ao uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e propaganda. Desta forma, o vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor. Este modelo de Porter é uma ferramenta para pensar e avaliar o ambiente externo da organização. (CIPOLLA; GIMBA, 2009, p.2)

Numa abordagem convencional uma Vantagem Competitiva, ocorre durante a construção do Planejamento Estratégico, que permite à empresa definir em que direção caminhar, orientando suas competências perante as ameaças e oportunidades para que, assim, possa criar valor a seus atuais e potenciais clientes. (CIPOLLA; GIMBA, 2009, p.2)

O conceito de Vantagem Competitiva está diretamente ligado a aplicação de estratégias competitivas e relacionadas à obtenção de um posicionamento favorável entre os concorrentes. (CIPOLLA; GIMBA, 2009, p.3)

## 6 ESTUDO DE CASO

O objeto deste estudo de caso é microempresa situada na região sudeste de Minas Gerais. A empresa é uma pizzaria e lanchonete presente no mercado municipal de Varginha há 13 anos, possui uma estrutura simples e um quadro de funcionários bem enxuto, sendo 3 funcionários na parte da cozinha, um atendente de telefone, e um garçom. Em dias de maior movimento sendo considerados este como finais de semana e feriados são chamados mais 2 ajudantes, 1 para a cozinha e 1 para garçom. A empresa possui opções variadas de cardápio, oferecendo: pizzas, lanches, porções e petiscos sendo que o total e produtos oferecidos chega a mais de 50 opções. Em termos de tecnologia a empresa investe muito pouco e o dono ainda é muito desconfiado sobre os benefícios que ela pode proporcionar. O maior investimento em tecnologia foi há dois anos, quando implantou um sistema de comandas através do *tablet* e um sistema de *delivery*. A empresa possui um site que funciona somente como cardápio virtual para visualização de produtos disponíveis e preços, não há possibilidade de pedidos on-line.

Descrevendo o local pode-se perceber que trata-se de um ambiente corporativo baseado em conceitos antigos de administração onde não se privilegia o acesso as informações e quando as tem não são utilizadas de maneira a produzir realmente um conhecimento para a empresa.

Percebe-se que o próprio empresário toma conta do dinheiro e a prioridade é pagar contas e o que sobrar no final do mês é considerado lucro.

O estudo deste caso em específico visa mostrar as principais diferenças que se existiria neste ambiente corporativo se um *Business Intelligence* e suas ferramentas auxiliassem todos os processos e procedimentos da empresa.

Uma vez realizado todos os cadastros necessários a um sistema, com todos os dados completos e atualizados seria possível verificar os produtos mais vendidos, o custo unitário de cada produto produzido pela própria empresa, o estado do estoque verificando assim quais produtos devem ser pedidos para os fornecedores, margem de contribuição de cada produto, otimização de estoque melhorando lucro, enfim, todos os dados a que o empresário deve ter acesso estaria ali no sistema e atualizados com qualidade. Com a posse das informações e de forma ágil e totalmente sistematizada facilita controlar, analisar e administrar uma empresa independente do seu porte.

Em microempresas o empresário pode ficar muito limitado e preso a questões táticas sendo que era muito mais relevante que estivesse analisando os dados obtidos através do sistema e trabalhando-os a fim de proporcionar diferenciais para sua empresa estando assim na parte estratégica e obtendo vantagem competitiva.

O *Business Intelligence* juntamente com suas ferramentas possibilitaria justamente esse acesso as informações de uma forma simples e rápida. No caso da pizzaria um sistema completo de controle dessas informações possibilitaria uma dinâmica que minimizaria a margem de erro e conseqüentemente melhoraria os serviços realizados evitando perdas e retrabalhos e aumentando assim a qualidade dos processos internos e externos, sendo capaz de desenvolver indicadores de desempenho para aferição dos resultados, além de propiciar um atendimento ao cliente de qualidade e mais individualizado. Bem como proporcionar uma análise mais minuciosa sobre os produtos disponíveis para venda permitindo até mesmo um melhor aproveitamento dos produtos existentes e se for o caso desenvolver novos produtos para atender a uma demanda não atendida.

Verifica-se que para tomada de decisão estratégicas dentro da empresa não são utilizadas sequer uma pesquisa, uma análise. O aumento de preço dos produtos é baseado muito em questões particulares do proprietário, ao perceber que o lucro está caindo opta por alterar o preço no intuito de melhorar seus números sem verificar custos de produção ou qualquer outra variável que possa estar impactando. Uma promoção ao ser lançada não leva em conta datas comemorativas ou pesquisa de mercado, ou sequer uma verificação dos números no software, simplesmente lança-se uma promoção pois percebe-se que o movimento caiu e precisa fazer

com que os produtos sejam comercializados. Grande parte desses problemas surge mesmo é na concepção do próprio negócio pois não possui um planejamento estratégico, metas, objetivos, missão, visão e valores que são ferramentas que norteiam a empresa em sua existência e fazem com que seus funcionários persistam e vivenciem um objetivo dentro e para a empresa. Um caso bem clichê mais que resume-se em "para quem não sabe onde quer chegar qualquer vento serve".

Atualmente o programa da pizzaria possui bina<sup>4</sup> integrada com o sistema que faz automaticamente o reconhecimento do número com informações dos clientes tais como: último pedido, endereço, nome completo, data de aniversário, formas de pagamento, porém não são todas as informações preenchidas e isso atrapalha um futuro relacionamento com o cliente. Um sistema completo de controle integrado de estoques que desenvolve controle de informações e automaticamente dá baixa no produto logo após ser vendido, porém não há rotinas de inventário do estoque.

O sistema implantado é bastante completo e utilizado por várias empresas em âmbito nacional, porém a utilização como é realizada somente para atendimento telefônico não extrai o potencial do *software* e as informações que poderiam ser exploradas para uma gerência inteligente e promover um diferencial para a empresa não são utilizadas. Analisar os dados e informações extraídos dos relatórios informatizados torna a gestão mais precisa. E a partir dessas informações será possível constituir otimização nos processos de atendimento e produção, gerir compras de forma mais eficiente e ainda estabelecer novas estratégias de marketing diante do diagnóstico realizado. E isso é exatamente o que falta para a empresa em questão, saber gerenciar melhor os dados e informações disponíveis em seu sistema de forma a gerir a empresa inteligentemente conseguindo assim uma maior produtividade e podendo possivelmente obter uma vantagem competitiva e destacar-se dos seus concorrentes conquistando uma maior fatia do mercado.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O contexto desse trabalho leva a acreditar que quando as informações não são analisadas, acabam por ser somente um amontoado de dados dispersos dentro de um sistema e que não são capazes de proporcionar nenhum conhecimento. Por este motivo compreende-se a importância de um sistema de informações que permita o acesso a essas informações e mais do

---

<sup>4</sup> Dispositivo eletrônico que juntamente com a operadora de telefone possibilita visualizar a identificação do número de quem está ligando.

que isso, pessoas capacitadas e dispostas a analisá-las para que possam apoiar as decisões da empresa, ou seja, a tomada de decisão para que as informações tornem-se conhecimento e sejam capazes de fornecer embasamento para mudanças e melhorias e que conseqüentemente possam oferecer um diferencial perante os concorrentes fazendo assim com que se obtenha vantagem competitiva. E justamente a vantagem competitiva que vai fazer com que um cliente opte ou não por uma empresa em desfavor de outra.

Assim fica explícito no trabalho que a pizzaria do estudo de caso possui problemas estruturais que tange desde a sua concepção no que diz respeito a formulação de um planejamento estratégico, missão, visão e valores até problemas em relação aos processos e procedimentos para utilização de um software e tecnologias para o suporte de suas decisões estratégicas que são empírica e baseadas muito mais na experiência do proprietário do que em informações analisadas, o que gera decisões ineficazes e ineficientes.

É necessário saber utilizar os *softwares* disponíveis no mercado e ser capaz de extrair do sistema informações e, com elas, poder concluir questões gerenciais e estratégicas, ou seja, gerenciar de forma inteligente. Pois permitem uma melhor análise de o mercado como um todo sendo possível promover estudos sobre novos produtos e até mesmo aperfeiçoamento para os já existentes fazendo com que as empresas tomem decisões estratégicas na busca de sua vantagem competitiva através da gestão da informação de forma inteligente.

Uma das soluções a que se propõe este artigo é a utilização de um *Business Intelligence* e suas ferramentas para que dessa forma a pizzaria possa gerar melhor controle de suas ações e decisões e com isso melhorar o desempenho organizacional, além de permitir ao proprietário e funcionários o entendimento dessas ferramentas para que seja possível o acesso as informações de um modo bem mais estruturado, e uma análise dos dados obtidos através do software já implantado permitindo o apoio a tomada de decisões gerando assim ações eficazes que possam contribuir para o crescimento da empresa. Sendo assim a empresa poderá ser gerida de uma forma muito mais inteligente, não correndo atrás do prejuízo, mas sim permitindo que esse nem venha a acontecer, pois estará com ações preparadas para antecipar uma provável crise e desenvolvendo seu diferencial competitivo obtendo vantagem sobre seus concorrentes.

**THE IMPORTANCE OF INFORMATION MANAGEMENT TO ACHIEVE  
COMPETITIVE ADVANTAGE: case study in a pizzeria in southern Minas**

**ABSTRACT**

This paper analyzes the process of decision making and its importance to the intelligent management. Such an approach is justified by the fact that more and more information are becoming a competitive advantage and the basis for effective decision making, capable of providing intelligent management causing the company to obtain competitive advantage. The aim of this study is to illustrate the lack of decision-making and its impact on a small pizzeria process as well as the importance of information management and the achievement of a differential. This purpose will be achieved through literature review and a case study. The study highlighted the importance of information to a company, and that the absence of it can generate uncertain decisions that do not provide results the company. Also, showed how the process of decision making is able to create opportunities and make the company stands out from others and gain a competitive advantage thus capturing a larger market share.

**Keywords:** Corporate Intelligence. Business Management. Decision making.

**REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CIPOLLA, Fabio; GIMBA, Rogério. **Vantagem Competitiva: Revisando as ideias de Michel Porter.** 2009. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/>>. Acesso em: 12.mar.2014.

ELIAS, Diego. Conhecendo a arquitetura do Data Warehouse. 2014. Disponível em: <<http://corporate.canaltech.com.br/materia/business-intelligence/Conhecendo-a-arquitetura-de-Data-Warehouse/>>. Acesso em: 02 .dez.2014

FELBER; Edmilson J. W., **Proposta de uma ferramenta olap em um data mart Comercial: uma aplicação prática na indústria calçadista.** Nova Hamburgo: Centro Universitário Feevale. 2005. 60p.

INMON, William H.; HACKATHORN, Richard D. **Como usar o data warehouse.** Rio de Janeiro: Infobook, 1997.

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

KEMCZINSKI, Avanilde; CIDRAL, Alexandre; CASTRO, João Ernesto; FIOD NETO, Miguel. **Como obter vantagem competitiva utilizando Business intelligence?** Revista Produção, Santa Catarina, v.03, n.02, 15p.,2003

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. *Sistemas de Informação Gerenciais*. 9.ed. São Paulo: Pearson, 2010. p.71-83; 153-160; 323-329.

LEMES FILHO, Trajano. **Business Intelligence no Microsoft Excel**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

LESCA, H.; FREITAS, H.; CUNHA, M. **Instrumentalizando a Decisão Gerencial**. Revista Decidir, ano 3, n. 25, p. 6- 14, ago. 1996.

MATHEUS, Renato F.; PARREIRAS, Fernando S. **Inteligência empresarial versus Business Intelligence: abordagens complementares para apoio à tomada de decisão no Brasil**. Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Vol 3, 2004.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas**. Brasília. 1999. 15p. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651999000300006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000300006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10.Mar.2014.

MELLO, Ricardo Bernardes. **Business Intelligence**. Guia de estudos business intelligence. Varginha: Unis, 2014. 83p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p.50-60.

PENNA, Rogerio Adriano Castelpogii, REIS JUNIOR, Alderico Sales dos. **O Data Warehouse como Suporte à Inteligência de Negócio**. VI SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, 2003.

PONCHIROLLI, O., FIALHO, Francisco Antonio P. **Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial**. Revista FAE, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-138, 2005. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/rev\\_fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_11.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_11.pdf)>. Acesso em: 10 mar.2014.

RODRIGUES, Leonel Cezar; FERNANDEZ, Marcelo Jorge. **Alinhamento estratégico da tecnologia de informação e inteligência competitiva**. Revista Gestão Empresarial, Paraná, v.02, n.01, 15p. ,2006

ROSINI, A.M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. Pioneira Thomson, 2003. p.153-159.

SETZER; Valdemar W., **Dado, informação, conhecimento e competência**. Universidade de São Paulo: São Paulo. 15p. Disponível em: < <http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acesso em: 13 mar.2014.

TICIANO, José. **Planejamento estratégico e processo decisório**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>>. Acesso em: 14 mar. 2014