

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RHIAN ARANDA DE MATOS OLIVEIRA

**PERCEPÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS SOBRE A UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS NA
GESTÃO ESTRATÉGICA E NA VANTAGEM COMPETITIVA EM PESQUEIROS
DA REGIÃO DA GRANDE DOURADOS-MS**

Dourados/MS
2026

RHIAN ARANDA DE MATOS OLIVEIRA

**PERCEPÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS SOBRE A UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS NA
GESTÃO ESTRATÉGICA E NA VANTAGEM COMPETITIVA EM PESQUEIROS
DA REGIÃO DA GRANDE DOURADOS-MS**

Trabalho de Graduação II apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Denise Wochner

Prof. Dr. Juliano Rosa da Silva

Dourados/MS

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

O48p Oliveira, Rhian Aranda De Matos
PERCEPÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS SOBRE A UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS NA
GESTÃO ESTRATÉGICA E NA VANTAGEM COMPETITIVA EM PESQUEIROS DA
REGIÃO DA GRANDE DOURADOS-MS [recurso eletrônico] / Rhian Aranda De Matos
Oliveira. -- 2026.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Afonso Guilherme Ferreira Egídio Antiqueira.
TCC (Graduação em Administração) -Universidade Federal da Grande Dourados,
2026.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Gestão estratégica. 2. sistemas de gestão. 3. vantagem competitiva. 4. pescueiros.
5. Grande Dourados-MS. I. Antieira, Afonso Guilherme Ferreira Egidio. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE/UFGD



ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO II - SEMESTRE LETIVO 2026.1

UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA E NA VANTAGEM COMPETITIVA EM PESQUEIROS NA REGIÃO DA GRANDE DOURADOS - MS

Rhian Aranda de Matos Oliveira

Esta monografia, realizada virtualmente, foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE – da Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD.

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Documento assinado digitalmente
gov.br AFONSO GUILHERME FERREIRA EGIDIO ANTIQU
Data: 10/07/2026 18:53:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira

(Presidente)

Documento assinado digitalmente
gov.br DENISE WOCHNER
Data: 10/07/2026 19:23:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Denise Wochner

(Avaliadora 1)

Documento assinado digitalmente
gov.br JULIANO ROSA DA SILVA
Data: 10/07/2026 23:32:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Juliano Rosa da Silva

(Avaliador 2)

DOURADOS-MS, 10 de julho de 2026

REGISTRO:
AB - 81/2022

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha família, pelo apoio, pela compreensão nos momentos de ausência, pelo incentivo diante das dificuldades e por sempre acreditarem na importância da educação como instrumento de crescimento pessoal e profissional. Ao meu orientador, prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira, expresso minha gratidão pela condução segura, pelos direcionamentos técnicos e pela disponibilidade ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Suas orientações foram fundamentais para a construção e organização deste estudo. Aos amigos de curso, agradeço a parceria durante toda a graduação. Pelas trocas de conhecimento, apoio mútuo e pelos momentos compartilhados que contribuíram não apenas para a formação acadêmica, mas também para o crescimento pessoal. Em especial, agradeço a minha mãe e a minha avó, que exerceram papel fundamental ao incentivar minha educação e meu aprendizado contínuo em diferentes áreas. Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a utilização de sistemas de gestão contribui, na percepção dos proprietários, para a gestão estratégica e a vantagem competitiva de pesqueiros com atuação no ramo gastronômico na região da Grande Dourados-MS. Quanto à metodologia, caracteriza-se como pesquisa aplicada, quantitativa e descritiva, desenvolvida por meio de pesquisa de campo e levantamento do tipo *survey*, com corte transversal. A população foi constituída por 22 empreendimentos identificados na região, dos quais participaram 12 proprietários, selecionados por amostragem não probabilística, por conveniência e adesão voluntária. Os dados foram coletados mediante questionário estruturado com 28 questões e analisados por estatística descritiva, utilizando-se frequências absolutas e relativas, percentuais, médias e desvios-padrão. Os resultados evidenciaram ampla utilização de sistemas de gestão, com predominância de planilhas eletrônicas, sistemas integrados de gestão, ferramentas financeiras e sistemas de pedidos e comandas. Entretanto, verificou-se que a integração entre áreas ainda ocorre de maneira parcial ou limitada. Na percepção dos participantes, essas ferramentas contribuem principalmente para o planejamento, a organização das operações, a redução de falhas, o acesso às informações, o atendimento ao cliente e o apoio à tomada de decisão. Por outro lado, foram observadas avaliações menos homogêneas quanto ao controle de estoque, à redução de desperdícios e ao reconhecimento dos sistemas como diferenciais competitivos. Conclui-se que os sistemas de gestão apresentam contribuição positiva para a administração dos empreendimentos investigados, mas seu potencial estratégico depende do nível de integração, da capacitação dos usuários e da utilização das informações na tomada de decisão. Os resultados representam as percepções dos participantes e não permitem estabelecer relações causais ou generalizações estatísticas.

Palavras-chave: Gestão estratégica; sistemas de gestão; vantagem competitiva; pesqueiros; Grande Dourados-MS

ABSTRACT

This study aimed to analyze how the use of management systems contributes, from the owners' perspective, to strategic management and competitive advantage in recreational fishing establishments operating in the food service sector in the Grande Dourados region, Mato Grosso do Sul, Brazil. Methodologically, this is an applied, quantitative, and descriptive study conducted through field research and a cross-sectional survey. The accessible population comprised 22 establishments identified in the region, of which 12 owners participated through non-probability convenience and voluntary-response sampling. Data were collected using a structured questionnaire consisting of 28 questions and analyzed through descriptive statistics, including absolute and relative frequencies, percentages, means, and standard deviations. The findings revealed widespread use of management systems, particularly electronic spreadsheets, enterprise resource planning systems, financial tools, and order management systems. However, integration across different business areas was still partial or limited. According to the participants, these tools mainly contribute to planning, operational organization, error reduction, access to information, customer service, and decision-making support. Less consistent perceptions were identified regarding inventory control, waste reduction, and the recognition of management systems as a source of competitive differentiation. It is concluded that management systems make a positive contribution to the administration of the establishments investigated, although their strategic potential depends on the level of integration, user training, and the effective use of information in decision-making. The results reflect the participants' perceptions and do not allow causal relationships or statistical generalizations to be established.

Keywords: Strategic management; management systems; competitive advantage; fishing enterprises; Grande Dourados-MS.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais autores e contribuições sobre gestão estratégica.....	19
Quadro 2– Principais contribuições sobre sistemas de gestão	21
Quadro 3– Principais contribuições sobre qualidade experiência de consumo, complexidade de gestão e especificidades do modelo de negócio.	23
Quadro 4 – Principais autores sobre vantagem competitiva, gestão organizacional gestão de recursos.....	25
Quadro 5 - Principais contribuições sobre experiência do consumidor, marketing experiencial e estratégia competitiva	28

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Gênero dos participantes	38
Figura 2– Grau de escolaridade	39
Figura 3– Área de formação	40
Figura 4– Tempo de atuação no mercado	41
Figura 5 – Número de colaboradores.....	42
Figura 6– Serviços Ofertados.....	43
Figura 7– Utilização de sistemas de gestão	44
Figura 8– Conhecimento sobre sistemas de gestão	45
Figura 9– Principais sistemas de gestão utilizados	46
Figura 10– Tempo de Utilização dos sistemas.....	48
Figura 11– Integração dos sistemas da empresa.....	49
Figura 12– Frequência de utilização	50
Figura 13– Áreas com utilização dos sistemas de gestão.....	51
Figura 14– Apoio de tomada de decisão gerencial	53
Figura 15– Auxílio no planejamento do sistema.....	54
Figura 16– Apoio para acompanhamento de metas e resultados	55
Figura 17– Apoio ao crescimento do negócio	56
Figura 18– Apoio na agilidade de decisões administrativas.....	57
Figura 19– Influencia na tomada de decisão.....	59
Figura 20– Controle de estoque e redução de desperdícios	60
Figura 21- Utilização dos relatórios gerenciais para tomada de decisão	62
Figura 22– Organização de operações	63
Figura 23– Redução de falhas operacionais	65
Figura 24– Qualidade de atendimento ao cliente	66
Figura 25– Competitividade do empreendimento.....	68
Figura 26– Sistema de gestão como diferencial competitivo.....	69
Figura 27– Sistemas de gestão e aumento da vantagem competitiva	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

COVID-19 – Coronavirus Disease 2019

CRM – Customer Relationship Management / Gestão de Relacionamento com o Cliente

Dr. – Doutor

Dra. – Doutora

ERP – Enterprise Resource Planning / Sistema Integrado de Gestão

FACE – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia

GPT – Generative Pre-trained Transformer

IA – Inteligência Artificial

MBA – Master of Business Administration

MS – Mato Grosso do Sul

Prof. – Professor

Profa. – Professora

SIG – Sistema de Informação Gerencial

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TG – Trabalho de Graduação

TI – Tecnologia da Informação

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES	18
2.2 SISTEMAS DE GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS	19
2.3 SISTEMAS DE GESTÃO EM PESQUEIROS COM ATUAÇÃO NO RAMO GASTRONÔMICO E TURÍSTICO	21
2.4 VANTAGEM COMPETITIVA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	24
3 METODOLOGIA	30
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	30
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA E SELEÇÃO DOS CASOS	31
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	32
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	33
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	34
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	34
3.7 USO ÉTICO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	35
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES E DOS CASOS ANALISADOS	37
4.2 IDENTIFICAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO	43
4.3 SISTEMAS DE GESTÃO E AS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE TOMADAS DE DECISÕES	51
4.4 CONTRIBUIÇÕES DOS SISTEMAS DE GESTÃO, EFICIÊNCIA OPERACIONAL E VANTAGEM COMPETITIVA	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A – (TCLE)	80

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ESTRUTUADO APLICADO	81
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

O dinamismo do mercado provoca mudanças constantes nas expectativas dos clientes, tornando o ambiente empresarial cada vez mais competitivo. Os consumidores apresentam comportamentos em transformação, exigindo agilidade, qualidade e eficiência nos produtos e serviços que consomem. Nesse cenário, as empresas precisam se adaptar continuamente, ajustando processos e estratégias para atender às novas demandas do mercado (Díez de Castro, 2002; Braúl; Ruiz, 2024).

No contexto dos empreendimentos de pesca integrados à gastronomia, a gestão estratégica aliada ao uso de sistemas de gestão torna-se ainda mais relevante. Esses empreendimentos combinam atividades de lazer e serviços gastronômicos, exigindo controle simultâneo de diferentes operações, como gestão de estoque de alimentos e insumos, compras, atendimento ao cliente, organização de reservas, controle de custos e fluxo operacional.

Nesse contexto, a adoção de sistemas integrados contribui para a otimização desses processos, proporcionando maior controle gerencial, aumento da produtividade e melhoria na qualidade dos serviços prestados. Como consequência, observa-se impacto positivo na experiência do cliente, no crescimento do empreendimento e no fortalecimento da competitividade no mercado (Iansiti; Lakhani, 2020; Teece, 2020).

Segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018) a melhoria de processos em empreendimentos de serviços envolve estratégias e metodologias voltadas à otimização das operações internas, com foco principal no aumento da eficiência, maximização da qualidade e da rentabilidade do negócio. Nesse sentido, torna-se essencial analisar o público-alvo e as tendências de mercado, considerando as mudanças no comportamento do consumidor e a crescente valorização de experiências de lazer integradas à gastronomia.

O avanço das tecnologias da informação tem proporcionado acesso às ferramentas que auxiliam diretamente na gestão e na tomada de decisão. Sistemas de gestão, como o Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) e a Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), permitem maior controle das operações, integração entre setores e melhoria do fluxo de informações. Dessa forma, essas ferramentas são essenciais para apoiar decisões estratégicas, aumentar a eficiência

organizacional e melhorar o desempenho global do empreendimento (Laudon; Laudon, 2014).

Diante da crescente competitividade, a gestão estratégica assume papel fundamental nas organizações, permitindo a definição de objetivos claros, a alocação eficiente de recursos e o desenvolvimento de ações voltadas ao desempenho organizacional. Além disso, a gestão estratégica envolve a capacidade de adaptação às constantes mudanças do ambiente de negócios, promovendo a melhoria contínua e a sustentabilidade dos empreendimentos, especialmente em setores que exigem forte controle de estoque, custos e fluxo operacional (Teece, 2020; McGrath, 2019). Sistemas de gestão são grandes aliados para essas tarefas, permitindo centralizar informações, apoiar decisões baseadas em dados e contribuir para o aprimoramento da eficiência operacional e da experiência do cliente.

Compreender como os empreendimentos de pesca integrada à gastronomia utilizam sistemas de gestão torna-se especialmente relevante, uma vez que essa análise permite identificar como tais ferramentas contribuem para a gestão estratégica e para a competitividade desses negócios.

1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Os empreendimentos de pesca integrada à gastronomia enfrentam desafios significativos relacionados ao controle de custos, gestão de estoque, desperdícios de alimentos, atendimento personalizado, organização de reservas e coordenação do fluxo operacional. A alta competitividade nesse segmento exige decisões rápidas, eficiência operacional e manutenção da qualidade do serviço, elementos essenciais para garantir a satisfação dos clientes e a sustentabilidade do negócio.

Assim como observado em diversos setores, o uso da tecnologia da informação em empreendimentos de serviços contribui para a melhoria do desempenho organizacional, aumento da competitividade e maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado (Sambamurthy *et al.*, 2003).

Durante situações de crise, como a pandemia de COVID-19, a adoção de sistemas de gestão permitiu que empreendimentos de serviços implementassem recursos digitais, como reservas online, pedidos e pagamentos digitais, demonstrando o potencial dessas ferramentas no suporte à operação cotidiana e à tomada de decisão (Memiş Kocaman; Kocaman, 2021).

Apesar da disponibilidade de sistemas de gestão, como ERP e CRM, sua adoção estratégica ainda não é universal entre os empreendimentos de pesca integrada à gastronomia. Muitos sistemas disponíveis no mercado possuem funcionalidades avançadas e vêm sendo constantemente aprimorados, indicando potencial de ganhos operacionais e gerenciais (Laudon; Laudon, 2021). No entanto, em muitos casos, essas ferramentas não são plenamente integradas ao cotidiano administrativo, o que limita a análise de desempenho, a otimização de processos e o controle operacional, evidenciando uma lacuna entre a tecnologia disponível e sua aplicação prática.

Os sistemas de gestão exercem papel fundamental na melhoria do controle organizacional, na integração entre setores e no suporte à tomada de decisão, especialmente em contextos caracterizados por alta competitividade e exigência por eficiência operacional. Além disso, ao permitir o acesso a informações estruturadas e em tempo real, essas ferramentas contribuem para a redução de falhas, maior agilidade nas decisões e alinhamento estratégico (Laudon; Laudon, 2014).

Diante dessa realidade, a questão central desta pesquisa é: como a utilização de sistemas de gestão influencia a percepção dos proprietários sobre a gestão estratégica e a vantagem competitiva em empreendimentos de pesca integrada à gastronomia na região da Grande Dourados-MS?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a utilização de sistemas de gestão influenciam a percepção dos proprietários sobre a gestão estratégica e a vantagem competitiva em pesqueiros com atuação no ramo gastronômico na região da Grande Dourados-MS.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Caracterizar os empreendimentos estudados quanto ao perfil dos proprietários.

b) Identificar os sistemas de gestão utilizados pelos pesqueiros com atuação no ramo gastronômico em na região da Grande Dourados.

c) Verificar como os sistemas de gestão subsidiam práticas de gestão estratégica e a tomada de decisão nos empreendimentos analisados.

d) Analisar a percepção dos proprietários acerca da contribuição dos sistemas de gestão para a eficiência operacional e a vantagem competitiva dos estabelecimentos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta investigação se mostra relevante para compreender de que forma as ferramentas de gestão e os sistemas integrados contribuem para a otimização dos processos internos, a melhoria do atendimento ao cliente e o fortalecimento da competitividade no setor de pesque pague, especialmente aqueles que atuam com modelos voltados no ramo alimentício/gastronômico.

Esta pesquisa se justifica, do ponto de vista prático, por poder auxiliar gestores de restaurantes a compreender melhor o potencial dos sistemas de gestão na melhoria de processos, no suporte à tomada de decisão e no desempenho organizacional. A relevância do tema também está relacionada à experiência e interesse do pesquisador em entender essa realidade, uma vez que sua família possui um pesqueiro na região de Dourados-MS, o que despertou a necessidade de compreender como ferramentas gerenciais podem contribuir para a melhoria da administração e da competitividade do negócio e de outros estabelecimentos do setor. Considerando a crescente exigência do mercado por eficiência operacional, controle de custos e qualidade nos serviços prestados, torna-se fundamental analisar como a adoção dessas tecnologias pode subsidiar decisões gerenciais mais eficazes e alinhadas às demandas do setor.

O estudo tem como objetivo contribuir para o debate acadêmico acerca da gestão estratégica, dos sistemas de informação e da construção de vantagem competitiva, especialmente em pequenas e médias organizações do setor alimentício e em pesqueiros inseridos no nicho em questão. Ao explorar a aplicação dos sistemas de gestão nesse contexto, a pesquisa busca ampliar a compreensão sobre como essas ferramentas podem apoiar a integração de informações, o controle organizacional e a tomada de decisão, fortalecendo o arcabouço teórico existente sobre o tema.

Além disso, o interesse pela temática parte da vivência prática do pesquisador na área, o que possibilita uma compreensão mais aprofundada das rotinas operacionais, dos desafios enfrentados e das oportunidades de melhoria existentes. Dessa forma, a pesquisa não apenas contribui para o avanço teórico, mas também apresenta potencial aplicação prática, oferecendo subsídios relevantes para a gestão e o desenvolvimento de estabelecimentos do segmento.

No âmbito social e econômico, destaca-se a relevância do setor para a geração de emprego, renda e movimentação da economia local regional. Melhorias na gestão dessas organizações podem gerar impactos que vão além do ambiente interno das empresas, contribuindo para maior eficiência operacional, fortalecimento da competitividade e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico regional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os principais conceitos e teorias, que fundamentam a pesquisa. Elementos essenciais para a compreensão e análise da pesquisa, como os fundamentos do processo de gestão estratégica no setor analisado, gestão de pesqueiros com atuação no setor alimentício, e diferenciais competitivos que destacam e diferenciam os estabelecimentos estudados.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão estratégica pode ser definida como o conjunto de decisões e ações que orientam o direcionamento de longo prazo das organizações, envolvendo a análise do ambiente interno e externo, a formulação de objetivos e a implementação de estratégias capazes de gerar desempenho superior. Nesse sentido, a estratégia está diretamente relacionada à criação de uma posição única e valiosa no mercado, baseada na escolha de atividades diferenciadas que permitam à organização se destacar frente aos concorrentes (Porter, 1996).

Nesse contexto, o planejamento estratégico assume papel fundamental, pois estabelece metas, define prioridades e orienta a alocação de recursos. O planejamento não deve ser visto apenas como um processo formal, mas como uma construção contínua que envolve aprendizado organizacional e adaptação às mudanças do ambiente (Mintzberg, 2000).

A tomada de decisão, por sua vez, é parte central da gestão estratégica, uma vez que envolve a escolha de alternativas que impactam diretamente os resultados da organização, exigindo análise criteriosa de informações e cenários. Além disso, a gestão estratégica é essencial para a adaptação organizacional em ambientes dinâmicos e competitivos. Empresas que adotam práticas estratégicas estruturadas conseguem antecipar tendências, responder com maior agilidade às mudanças e aprimorar seu desempenho. A eficácia organizacional está diretamente relacionada à capacidade de tomar decisões corretas e transformá-las em ações concretas que gerem resultados (Drucker, 1998).

A relação entre estratégia e competitividade também é amplamente discutida na literatura. A vantagem competitiva surge quando a organização consegue implementar estratégias que não são facilmente replicadas pelos concorrentes, seja

por meio da diferenciação, liderança em custos ou foco em nichos específicos (Porter, 1985). Nesse sentido, a gestão estratégica permite identificar oportunidades de mercado, reduzir riscos e potencializar o uso dos recursos organizacionais.

Quadro 1 - Principais autores e contribuições sobre gestão estratégica

Tema	Autor(es)	Principais contribuições
Gestão estratégica e vantagem competitiva	Porter (1996)	Define a gestão estratégica como o conjunto de decisões voltadas ao posicionamento competitivo meio da diferenciação e análise do ambiente interno e externo.
Planejamento estratégico	Mintzberg (2000)	Planejamento estratégico como um processo contínuo, enfatizando aprendizado organizacional, adaptação às mudanças e flexibilidade estratégica.
Gestão estratégica e eficácia organizacional	Drucker (1998)	Importância da tomada de decisão na gestão estratégica, eficácia organizacional e capacidade de transformar decisões em ações que gerem resultados concretos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Porter (1996), Mintzberg (2000) e Drucker (1998).

Diante das contribuições apresentadas no Quadro 1, observa-se que a gestão estratégica envolve diferentes perspectivas complementares. Enquanto Porter (1996) destaca o posicionamento competitivo e a busca por vantagem competitiva, Mintzberg (2000) enfatiza a flexibilidade, o aprendizado e a adaptação estratégica, e Drucker (1998) evidencia a importância da eficácia organizacional e da transformação das decisões em resultados concretos. Assim, compreende-se que a gestão estratégica não se limita ao planejamento formal, mas envolve análise, tomada de decisão, adaptação ao ambiente e capacidade de orientar a organização para o alcance de seus objetivos.

2.2 SISTEMAS DE GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS

Os sistemas de informação gerencial (SIG) são ferramentas utilizadas pelas organizações para coletar, processar e disponibilizar informações que auxiliam na tomada de decisão. Esses sistemas permitem transformar dados operacionais em informações úteis para a gestão, contribuindo para maior eficiência e controle organizacional (Souza *et al.*, 2024). Laudon e Laudon (2014) destacam que os sistemas de informação gerencial apoiam a tomada de decisão ao integrar dados organizacionais e transformá-los em informações estratégicas para os diferentes níveis da empresa.

Entre os principais sistemas de gestão, destacam-se o ERP (*Enterprise Resource Planning*) e o CRM (*Customer Relationship Management*). O ERP integra diferentes setores da empresa em uma única base de dados, possibilitando maior controle das operações e padronização dos processos. De acordo com O'Brien e Marakas (2013), os sistemas de informação gerencial podem ser compreendidos como o conjunto de tecnologias, pessoas e processos que coletam, processam, armazenam e distribuem informações para apoiar a coordenação, o controle e a análise das operações organizacionais. O CRM é uma ferramenta estratégica voltada à gestão do relacionamento com o cliente, permitindo a integração de processos de vendas, marketing e atendimento, com foco na melhoria da eficiência organizacional e na fidelização de clientes (Pohludka; Stverková, 2019).

A tecnologia da informação desempenha papel essencial na integração dos setores organizacionais, permitindo o fluxo contínuo de informações e melhorando o controle das operações. Essa integração reduz falhas, aumenta a eficiência e facilita o acompanhamento das atividades em tempo real (Santos, 2024). Rainer, Turban e Potter (2007) destacam que a tecnologia da informação exerce um papel fundamental na integração dos processos organizacionais, permitindo o compartilhamento eficiente de informações entre setores e contribuindo para a melhoria do desempenho operacional e da tomada de decisão.

Além disso, os sistemas de gestão contribuem diretamente para o processo decisório, pois fornecem dados atualizados e confiáveis, reduzindo a incerteza e apoiando decisões mais estratégicas. Dessa forma, a tecnologia torna-se um elemento fundamental para a gestão moderna e competitiva (Stair; Reynolds, 2018).

Quadro 2– Principais contribuições sobre sistemas de gestão

Tema	Autor(es)	Principais contribuições
Sistemas de Informação Gerencial (SIG)	Souza <i>et al.</i> (2024)	Transformam dados em informações úteis, apoiando a tomada de decisão e o controle organizacional.
Sistemas de Informação Gerencial (decisão estratégica)	Laudon; Laudon (2014)	Integram dados organizacionais e fornecem informações estratégicas para diferentes níveis da empresa.
SIG (conceito e estrutura)	O'Brien; Marakas (2013)	Definem SIG como combinação de tecnologia, pessoas e processos para suporte à gestão e controle.
ERP e CRM	(Pohludka; Stverková, 2019).	ERP integra setores e padroniza processos; CRM gerencia relacionamento, vendas e fidelização de clientes.
tecnologia da informação na integração organizacional	Santos (2024)	Facilita integração entre setores, melhora o fluxo de informações e reduz falhas operacionais.
TI e integração de processos	Turban; Rainer; Potter (2011)	Promove integração dos processos organizacionais e melhora o desempenho e a tomada de decisão.
Sistemas de gestão e decisão estratégica	Stair; Reynolds, (2018)	Dados confiáveis reduzem incertezas e apoiam decisões estratégicas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Laudon e Laudon (2014), O'Brien e Marakas (2013) e Stair e Reynolds (2015).

Diante do exposto, compreende-se que os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) desempenham papel fundamental no apoio à gestão organizacional, pois possibilitam a coleta, o processamento, o armazenamento e a disseminação de informações relevantes para a tomada de decisão. Nesse sentido, os SIG contribuem para o planejamento, o controle e a avaliação das atividades empresariais, permitindo que os gestores tenham acesso a dados mais organizados, confiáveis e úteis. Assim, sua utilização favorece maior eficiência administrativa, melhora a comunicação interna e fortalece a capacidade da organização de responder às demandas do ambiente em que está inserida.

2.3 SISTEMAS DE GESTÃO EM PESQUEIROS COM ATUAÇÃO NO RAMO GASTRONÔMICO E TURÍSTICO

Os empreendimentos de pesca com atuação no ramo alimentício estão inseridos em um contexto que combina atividades de lazer, gastronomia e

experiências de consumo, aproximando-se do conceito de turismo de experiência. Esse tipo de turismo é caracterizado pela valorização das vivências proporcionadas ao consumidor, em que o foco não está apenas no produto ou serviço oferecido, mas na experiência completa vivenciada durante o consumo, envolvendo aspectos sensoriais, emocionais e sociais.

Nesse sentido, o consumo passa a ser entendido como uma experiência memorável, na qual o cliente interage com o ambiente, os serviços e os estímulos oferecidos pelo empreendimento (Pine; Gilmore, 1999). A atividade gastronômica exercida nesses empreendimentos contribui diretamente para a construção dessa experiência, uma vez que o cliente não busca apenas a alimentação, mas também o ambiente, o lazer e o contato com a natureza, características comuns aos pesqueiros. Assim, a integração entre pesca e gastronomia torna-se um diferencial competitivo alinhado às tendências de consumo voltadas à experiência do cliente (Schmitt, 1999).

Berkes *et al.* (2001) destaca que os sistemas de pesca e empreendimento relacionados ao uso de recursos pesqueiros são caracterizados por elevada complexidade operacional, envolvendo múltiplos atores, atividades produtivas e desafios de gestão, especialmente quando há integração entre exploração de recursos naturais e atividades econômicas complementares.

O setor alimentício apresenta especificidades relevantes que o diferenciam de outros modelos de negócio, especialmente pela produção sob demanda, variabilidade de pratos e maior exigência de qualidade no atendimento. Essas características tornam a gestão mais complexa, exigindo controle rigoroso de estoque, compras e custos, além de alta coordenação entre cozinha, atendimento e administração (Silva; Oliveira, 2023). Entre os principais desafios operacionais, destacam-se o controle de insumos perecíveis, a redução de desperdícios, a padronização dos processos e a necessidade de agilidade no atendimento ao cliente (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2014).

De acordo com estudos sobre gestão de serviços, a eficiência em restaurantes está diretamente relacionada à capacidade de padronizar processos operacionais e equilibrar qualidade com produtividade, uma vez que a variabilidade do serviço impacta diretamente a experiência do cliente. Nesse sentido, autores como Kotler e Keller (2016) destacam que organizações do setor de serviços dependem fortemente da consistência operacional para garantir satisfação e fidelização dos clientes.

Além disso, a literatura aponta que a gestão eficiente de operações em serviços alimentícios exige integração entre processos e controle adequado de recursos, especialmente em ambientes com alta rotatividade de pedidos. No que se refere ao modelo de serviço, muitos desses empreendimentos operam no sistema *à la carte*, expressão de origem francesa que significa “pelo cardápio”. Nesse formato, os clientes escolhem individualmente os pratos oferecidos no menu, que são preparados sob demanda. Segundo Davis e Heineke (2015), a gestão de operações em serviços é essencial para reduzir ineficiências e melhorar o desempenho organizacional, principalmente em negócios que dependem da agilidade e precisão no atendimento.

Nesse contexto, o uso de sistemas de gestão torna-se fundamental para a eficiência operacional, uma vez que permite o controle integrado de estoque, pedidos, compras, custos e atendimento. Sistemas como ERP e CRM auxiliam na centralização das informações, na organização dos processos internos e no monitoramento em tempo real das operações, contribuindo para maior precisão na tomada de decisão e melhor desempenho gerencial (Oliveira *et al.*, 2023).

Apesar das potencialidades, como aumento da eficiência, redução de falhas operacionais e melhoria na experiência do cliente, a adoção de tecnologias nesse setor ainda apresenta limitações, como custos de implementação, necessidade de capacitação da equipe, falta de iniciativa da gestão para implementação e utilização de forma inadequada ou incompleta das funcionalidades do sistema somado a resistência a mudanças. Ainda assim, os benefícios associados ao uso de sistemas de gestão tendem a superar essas barreiras, tornando a tecnologia um importante diferencial competitivo para restaurantes *à la carte* (Santos; Pereira, 2023).

Quadro 3– Principais contribuições sobre qualidade experiência de consumo, complexidade de gestão e especificidades do modelo de negócio.

Tema	Autor(es)	Principais contribuições
Turismo de experiência e consumo	Schmitt (1999)	Destaca a valorização da experiência do consumidor, envolvendo aspectos sensoriais, emocionais e sociais no processo de consumo.
Complexidade em sistemas de pesca e empreendimentos	Berkes <i>et al.</i> (2001)	Aponta a elevada complexidade operacional em sistemas de pesca e empreendimentos integrados a atividades econômicas.
Especificidades do setor alimentício	Oliveira <i>et al.</i> (2023)	Evidenciam a complexidade da gestão no setor alimentício, com produção sob demanda e

		necessidade de controle rigoroso de processos.
Desafios operacionais em serviços alimentícios	(Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2014).	Destacam desafios como controle de insumos perecíveis, redução de desperdícios e padronização dos processos.
Qualidade e consistência em serviços	Kotler; Keller (2016)	A consistência operacional é essencial para garantir satisfação e fidelização do cliente.
Tecnologia e competitividade	Santos; Pereira (2023)	Apontam que a tecnologia melhora eficiência e competitividade, apesar de barreiras como custo e resistência à mudança.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schmitt (1999), Berkes et al. (2001), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), Kotler e Keller (2016), Oliveira et al. (2023) e Santos e Pereira (2023).

Diante das contribuições apresentadas no quadro, observa-se que a gestão de empreendimentos ligados ao setor alimentício e ao turismo de experiência envolve múltiplos desafios, que vão desde a valorização da experiência do consumidor até o controle operacional dos processos internos. Os autores evidenciam que aspectos como qualidade, padronização, controle de insumos, redução de desperdícios, uso de tecnologia e adaptação às demandas do mercado são fundamentais para garantir eficiência, competitividade e satisfação dos clientes. Assim, compreende-se que a gestão desses empreendimentos exige uma atuação estratégica, capaz de integrar experiência, operação, qualidade e inovação.

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A vantagem competitiva no contexto organizacional refere-se à capacidade de uma empresa em obter desempenho superior em relação aos seus concorrentes, seja por meio da redução de custos, seja pela oferta de maior valor percebido ao cliente. De acordo com Porter (1989), a vantagem competitiva decorre da implementação de estratégias que permitem à organização posicionar-se de maneira diferenciada no mercado, explorando atividades que gerem valor de forma mais eficiente ou única. Nesse sentido, a diferenciação pode ser alcançada por fatores como qualidade, inovação, atendimento, marca e tecnologia, enquanto a liderança em custos está associada à eficiência operacional e ao controle rigoroso dos processos produtivos.

Além disso, a literatura destaca que a vantagem competitiva está diretamente relacionada à combinação entre recursos e capacidades organizacionais. Conforme

Barney (1991), os recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis constituem a base para a construção de vantagens sustentáveis. Dessa forma, não basta que a empresa possua recursos, sendo essencial que ela desenvolva capacidades organizacionais para utilizá-los de maneira estratégica. Nessa perspectiva, a capacidade de adaptação, aprendizado e inovação torna-se um diferencial relevante em ambientes altamente competitivos.

No contexto contemporâneo, observa-se que o uso de sistemas de gestão exerce papel fundamental na geração de vantagem competitiva, especialmente em setores como o alimentício, que demandam elevado controle operacional. Segundo Laudon e Laudon (2014), os sistemas de informação contribuem para o aumento da eficiência organizacional ao automatizar processos, reduzir erros, melhorar a tomada de decisão e proporcionar maior integração entre as áreas da empresa. De forma indireta, pode-se afirmar que organizações que investem em tecnologia e na gestão eficiente de informações tendem a apresentar melhor desempenho operacional e maior capacidade de resposta às demandas do mercado.

Por fim, a relação entre sistemas, eficiência e vantagem competitiva evidencia que a adoção de ferramentas tecnológicas não deve ocorrer de forma isolada, mas integrada à estratégia organizacional. Como destacam Turban, Volonino e Wood (2018), o alinhamento entre tecnologia da informação e objetivos estratégicos potencializa os resultados organizacionais, contribuindo para a criação de valor e a sustentação da vantagem competitiva ao longo do tempo. Assim, a utilização adequada de sistemas de gestão não apenas melhora a eficiência operacional, mas também fortalece o posicionamento competitivo da organização no mercado.

Quadro 4 – Principais autores sobre vantagem competitiva, gestão organizacional gestão de recursos

Tema	Autor(es)	Principais contribuições
Vantagem competitiva e posicionamento estratégico	Porter (1989)	Explica que a vantagem competitiva decorre de estratégias que permitem à empresa se diferenciar ou reduzir custos, gerando melhor posicionamento no mercado.
Recursos e capacidades organizacionais	Barney (1991)	Defende que vantagens sustentáveis surgem de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, aliados às capacidades organizacionais.
Sistemas de informação e eficiência organizacional	Laudon; Laudon (2014)	Destacam que sistemas de informação aumentam a eficiência, reduzem erros,

		melhoram decisões e integram áreas da organização.
Alinhamento entre TI e estratégia	Turban; Volonino; Wood (2018)	Ressalta que o alinhamento entre tecnologia da informação e objetivos estratégicos potencializa resultados e fortalece a vantagem competitiva.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Porter (1989), Barney (1991), Laudon e Laudon (2014) e Turban, Volonino e Wood (2018).

Diante das contribuições apresentadas no quadro, observa-se que a vantagem competitiva está relacionada tanto ao posicionamento estratégico da empresa quanto à utilização eficiente de seus recursos, capacidades e sistemas de informação. Enquanto Porter (1989) destaca a diferenciação e a redução de custos como caminhos para melhor posicionamento no mercado, Barney (1991) evidencia a importância dos recursos internos para a construção de vantagens sustentáveis. De forma complementar, Laudon e Laudon (2014) e Turban, Volonino e Wood (2018) demonstram que os sistemas de informação e o alinhamento entre tecnologia e estratégia contribuem para melhorar decisões, integrar áreas, reduzir falhas e fortalecer os resultados organizacionais. Assim, compreende-se que a competitividade empresarial depende da articulação entre estratégia, recursos internos e uso adequado da tecnologia.

2.5 ESTUDOS SOBRE SISTEMA DE GESTÃO, ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE QUE ABORDAGEM PESQUEIROS/GASTRONOMIA

O turismo gastronômico está diretamente relacionado à busca por experiências culturais e sensoriais, nas quais a alimentação assume papel central na construção da vivência turística. Segundo Hall e Sharples (2003), esse tipo de turismo contribui para a identidade do destino e para a satisfação do visitante, uma vez que a experiência alimentar passa a integrar aspectos culturais e emocionais. Schmitt (1999) destaca que o marketing experiencial busca criar experiências de consumo que envolvem estímulos sensoriais, emocionais, cognitivos e comportamentais, sendo a gastronomia um dos principais meios de geração de valor percebido ao cliente. Dessa forma, o consumo deixa de ser apenas funcional e passa a incorporar elementos subjetivos ligados à experiência vivida. Com essa perspectiva, Kotler e Keller (2016) ressaltam que empresas do setor de serviços que conseguem oferecer experiências

diferenciadas ao consumidor tendem a alcançar maior vantagem competitiva, especialmente em segmentos como gastronomia e turismo, nos quais a percepção de valor está fortemente associada à qualidade da experiência.

No campo da gestão e da competitividade, os estudos relacionados a sistemas de gestão evidenciam o crescente papel da tecnologia da informação na administração de restaurantes e empreendimentos de serviços, passando de uma função estritamente operacional para uma dimensão estratégica. Nesse sentido, pesquisas recentes indicam que os sistemas de informação contribuem para a integração dos processos organizacionais, o fortalecimento do controle gerencial e o suporte à tomada de decisão, impactando positivamente o desempenho das empresas (Santos; Guimarães Junior, 2023). Essa relação entre tecnologia e desempenho organizacional já havia sido evidenciada anteriormente na literatura. Huo (1998) demonstrou que a adoção de tecnologias de informação pode influenciar positivamente indicadores como lucratividade e participação de mercado. Moretti et al. (2012) destacam que a capacidade de transformar informações sobre clientes e operações em ações gerenciais efetivas é um fator determinante para a competitividade, embora o uso estruturado de sistemas ainda não esteja plenamente consolidado em todos os segmentos do setor.

No contexto mais amplo do turismo e lazer, Beni (2007) aponta que empreendimento desse setor exigem gestão integrada das operações, uma vez que envolvem múltiplos serviços simultâneos, como alimentação, atendimento e experiência do cliente, demandando controle eficiente e organização dos processos. Barney (1991) explica que a vantagem competitiva sustentável ocorre quando a empresa possui recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, o que pode ser observado em pesqueiros com estrutura diferenciada, ambiente natural atrativo e serviços gastronômicos integrados, fatores que contribuem para sua diferenciação no mercado. Nesse cenário, a gestão estratégica em pesqueiros com atuação no ramo gastronômico está relacionada à capacidade desses empreendimentos de planejar, organizar e direcionar suas atividades de forma a garantir competitividade e sustentabilidade no mercado. Esses negócios exigem uma gestão integrada, uma vez que envolvem simultaneamente atividades de lazer, alimentação e atendimento ao cliente, demandando decisões estratégicas voltadas à eficiência operacional e à qualidade da experiência oferecida.

Porter (1996) reforça essa visão ao afirmar que a estratégia competitiva está relacionada ao posicionamento da empresa no mercado, buscando uma posição única e sustentável frente aos concorrentes. Nesse sentido, os pesquisadores podem adotar estratégias de diferenciação, oferecendo experiências integradas entre lazer e gastronomia como forma de se destacar no setor que podem ser viabilizadas por meio de um sistema de gestão.

Quadro 5 - Principais contribuições sobre experiência do consumidor, marketing experiencial e estratégia competitiva

Tema	Autor(es)	Principais contribuições
Turismo gastronômico	Hall; Sharples (2003)	Destacam que a alimentação integra a experiência turística e contribui para a identidade do destino e satisfação do visitante.
Marketing experiencial	Schmitt (1999)	Enfatiza a criação de experiências de consumo baseadas em estímulos sensoriais, emocionais e cognitivos, gerando valor ao cliente.
Experiência do consumidor	Kotler; Keller (2016)	Apontam que experiências diferenciadas aumentam a vantagem competitiva em serviços como gastronomia e turismo.
Turismo e lazer	Beni (2007)	Aponta que empreendimentos turísticos exigem gestão integrada de múltiplos serviços como alimentação e atendimento ao cliente.
Gestão da informação	Moretti <i>et al.</i> (2012)	Destacam que transformar dados em ações gerenciais e uso de sistemas ainda seja limitado em alguns setores.
Vantagem competitiva sustentável	Barney (1991)	Defende que vantagem competitiva vem de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.
Estratégia competitiva	Porter (1996)	Define estratégia como posicionamento no mercado por meio de diferenciação e criação de valor sustentável.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Barney (1991), Schmitt (1999), Porter (1996), Hall e Sharples (2003), Beni (2007), Moretti *et al.* (2012) e Kotler e Keller (2016).

Diante das contribuições apresentadas no quadro, observa-se que o turismo gastronômico e a experiência do consumidor estão diretamente relacionados à criação de valor, à diferenciação e à competitividade dos empreendimentos. Os autores demonstram que a alimentação pode integrar a identidade do destino turístico, ao mesmo tempo em que experiências sensoriais, emocionais e cognitivas contribuem para a satisfação e fidelização dos clientes. Além disso, a gestão integrada dos serviços, o uso estratégico da informação e a valorização de recursos internos fortalecem a capacidade competitiva das organizações. Assim, compreende-se que a

articulação entre turismo, gastronomia, experiência, informação e estratégia pode favorecer a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados para a realização da pesquisa, contemplando sua caracterização, o contexto investigado, a definição da população e da amostra, o instrumento e os procedimentos de coleta, as técnicas de análise dos dados, os aspectos éticos e o uso de ferramentas de inteligência artificial.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca produzir conhecimentos com potencial de aplicação na gestão de pesqueiros com atuação no ramo gastronômico, especialmente no que se refere à utilização de sistemas de gestão, ao apoio à tomada de decisão e ao fortalecimento da competitividade desses empreendimentos. Conforme Gil (2019), a pesquisa aplicada direciona-se à produção de conhecimentos voltados à compreensão e à resolução de problemas concretos.

Em relação à abordagem, a pesquisa é quantitativa, pois emprega um instrumento estruturado de coleta e analisa dados numéricos referentes às características dos empreendimentos, à utilização de sistemas de gestão e às percepções de seus proprietários. A abordagem quantitativa permite organizar, mensurar e comparar as respostas dos participantes, possibilitando a identificação de tendências e padrões no conjunto investigado (Creswell, 2014).

Quanto aos objetivos, o estudo é descritivo, uma vez que procura caracterizar os proprietários e os empreendimentos participantes, identificar os sistemas de gestão utilizados e descrever a percepção dos respondentes sobre a contribuição dessas ferramentas para a tomada de decisão, a eficiência operacional e a vantagem competitiva. Não houve manipulação de variáveis nem intervenção do pesquisador sobre a realidade investigada.

Quanto aos procedimentos técnicos, a investigação caracteriza-se como pesquisa de campo, desenvolvida por meio de levantamento do tipo *survey*. Esse procedimento consiste na coleta padronizada de informações junto a um grupo de participantes, geralmente mediante questionário, com a finalidade de descrever suas características, práticas, opiniões ou percepções sobre determinado fenômeno.

O levantamento apresentou corte transversal, pois os dados foram coletados em um período delimitado, retratando as características e percepções dos participantes naquele momento. A unidade de observação foi o proprietário responsável pela gestão do empreendimento, enquanto a unidade de análise correspondeu ao pesqueiro representado por cada participante.

Considerando a natureza transversal, descritiva e não experimental do estudo, os resultados não permitem estabelecer relações causais entre a utilização dos sistemas de gestão e o desempenho dos empreendimentos. Dessa forma, a expressão “influência dos sistemas” deve ser compreendida, nesta pesquisa, como a contribuição percebida pelos proprietários, e não como comprovação estatística de causalidade.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA E SELEÇÃO DOS CASOS

A pesquisa foi realizada com pesqueiros localizados na região da Grande Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul, abrangendo os municípios de Dourados, Itaporã, Fátima do Sul, Caarapó, Maracaju, Rio Brilhante, Glória de Dourados, Deodápolis e Douradina. Esses empreendimentos caracterizam-se pela integração de atividades de pesca recreativa, lazer, alimentação e atendimento ao público, podendo apresentar estruturas como lagos destinados à pesca, restaurantes, cozinhas, espaços de convivência e áreas administrativas.

A escolha desse contexto deve-se à relevância econômica, social e cultural dos pesqueiros para a região, especialmente por sua contribuição para a geração de emprego e renda, a oferta de serviços gastronômicos e a disponibilização de espaços de lazer e convivência. Além disso, as características operacionais desses estabelecimentos demandam controle de estoque, organização de pedidos, acompanhamento financeiro, atendimento aos clientes e coordenação de diferentes atividades, tornando pertinente a investigação sobre a utilização de sistemas de gestão.

Inicialmente, realizou-se um levantamento dos empreendimentos potencialmente participantes por meio de consultas em mecanismos de busca, redes sociais, sites institucionais, cadastros empresariais e outras fontes digitais. Após essa identificação preliminar, foram verificadas informações relacionadas à situação

cadastral, às atividades econômicas registradas e às evidências de funcionamento dos estabelecimentos.

Foram considerados elegíveis os empreendimentos que atenderam aos seguintes critérios: localização na região da Grande Dourados; atuação como pesqueiro com oferta de serviços gastronômicos; existência de evidências de funcionamento no período da pesquisa; situação cadastral ativa ou compatível com as atividades desenvolvidas; e disponibilidade de um proprietário diretamente envolvido na administração para responder ao instrumento.

Também foi necessário que o respondente fosse proprietário do estabelecimento, participasse das decisões administrativas e possuísse conhecimento sobre os processos de gestão e as ferramentas utilizadas no negócio. Esses critérios foram adotados para assegurar que as informações fossem fornecidas por participantes com conhecimento suficiente sobre o funcionamento do empreendimento.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo da pesquisa foi constituída pelos proprietários de pesqueiros com atuação no ramo gastronômico na região da Grande Dourados-MS. Como não foi identificado um cadastro único e definitivo contendo todos os estabelecimentos dessa natureza, considerou-se como população acessível o conjunto de empreendimentos localizado durante o levantamento realizado pelo pesquisador.

Após a aplicação dos critérios de inclusão, foram identificados 22 pesqueiros potencialmente elegíveis. Todos os proprietários desses estabelecimentos foram convidados a participar da pesquisa. Ao final do período de coleta, foram obtidas respostas válidas de 12 proprietários, cada um representando um empreendimento, correspondendo a aproximadamente 54,55% do universo acessível identificado.

A amostragem foi não probabilística, por conveniência e adesão voluntária. Os participantes não foram selecionados por sorteio, mas de acordo com sua acessibilidade, disponibilidade e concordância em participar. Portanto, a amostra não permite generalizações estatísticas para todos os pesqueiros da região da Grande Dourados ou para empreendimentos semelhantes em outras localidades.

Apesar dessa limitação, os dados possibilitam descrever as características dos estabelecimentos participantes e compreender as percepções dos proprietários sobre a utilização dos sistemas de gestão no contexto investigado.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, apresentado no Apêndice B. O instrumento foi elaborado com base no objetivo geral, nos objetivos específicos e nas dimensões teóricas abordadas no referencial da pesquisa, especialmente gestão estratégica, sistemas de informação, eficiência operacional e vantagem competitiva.

O questionário foi desenvolvido na plataforma Google Forms e composto por 28 questões predominantemente fechadas e de múltipla escolha. A utilização de questões padronizadas possibilitou maior uniformidade nas respostas, facilitando sua codificação, tabulação e análise quantitativa.

O instrumento foi organizado em quatro blocos:

Bloco I – Perfil dos respondentes e dos empreendimentos: reuniu questões relacionadas ao gênero, escolaridade e área de formação dos proprietários, além do tempo de funcionamento, número de colaboradores e serviços ofertados pelos estabelecimentos.

Bloco II – Identificação e utilização dos sistemas de gestão: contemplou questões sobre o conhecimento, a adoção, os tipos, o tempo de utilização, a frequência de uso, o nível de integração e as áreas atendidas pelos sistemas.

Bloco III – Sistemas de gestão, planejamento e tomada de decisão: investigou a percepção dos proprietários sobre o apoio oferecido pelos sistemas ao planejamento, ao acompanhamento de metas, à organização das informações e à agilidade das decisões administrativas.

Bloco IV – Eficiência operacional e vantagem competitiva: abordou a percepção dos respondentes sobre as contribuições dos sistemas para o controle de estoque, a redução de desperdícios e falhas, a organização das operações, a qualidade do atendimento e a competitividade dos empreendimentos.

O mesmo instrumento foi aplicado a todos os participantes, independentemente do meio utilizado para a coleta, garantindo a manutenção da redação e da sequência das perguntas.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta foi realizada em etapas. Inicialmente, os proprietários dos empreendimentos elegíveis foram contatados por telefone, redes sociais, aplicativos de mensagens ou outros canais disponibilizados pelos estabelecimentos. Nesse primeiro contato, foram apresentados o tema, o objetivo da pesquisa, a instituição responsável e as condições de participação.

Após o aceite inicial, o endereço eletrônico do questionário elaborado no Google Forms foi encaminhado aos participantes. O preenchimento eletrônico foi priorizado por facilitar a padronização das respostas, a organização do banco de dados e a posterior tabulação das informações.

Nos casos em que os participantes apresentaram dificuldades ou indisponibilidade para preencher o formulário eletrônico, o mesmo questionário foi aplicado por ligação telefônica ou por meio de mensagens no WhatsApp. Nessas situações, o pesquisador manteve a redação, a ordem e as alternativas originalmente apresentadas no instrumento. Posteriormente, as respostas foram registradas no Google Forms, de maneira a consolidar todas as informações em uma única base de dados.

Antes da participação, os respondentes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual foram informados sobre os objetivos do estudo, a natureza voluntária da participação, o tratamento das informações e a possibilidade de desistência.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após o encerramento da coleta, os dados foram exportados do Google Forms e organizados em planilhas eletrônicas no Microsoft Excel. Inicialmente, foi realizada a conferência das respostas, seguida pela codificação, tabulação e organização das variáveis de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando-se frequências absolutas, desvio padrão, frequências relativas e percentuais. As frequências absolutas indicaram o número de participantes em cada alternativa, enquanto as frequências relativas, o desvio padrão o grau de concordâncias e os percentuais permitiram verificar a distribuição proporcional das respostas.

Os resultados foram apresentados por meio de textos, figuras e gráficos, organizados nas seguintes dimensões:

- a) Perfil dos respondentes e dos empreendimentos;
- b) Identificação e utilização dos sistemas de gestão;
- c) Contribuição percebida dos sistemas para o planejamento e a tomada de decisão;
- d) Contribuição percebida para a eficiência operacional e a vantagem competitiva.

A interpretação dos resultados foi realizada de forma agregada, considerando o conjunto dos 12 participantes. Posteriormente, os achados foram relacionados às contribuições teóricas apresentadas no referencial, buscando identificar aproximações, diferenças e aspectos específicos do contexto investigado.

Não foram empregados testes estatísticos inferenciais, em razão do tamanho reduzido da amostra e de sua natureza não probabilística. Assim, os resultados restringem-se aos estabelecimentos participantes e devem ser interpretados como tendências observadas no grupo pesquisado.

3.7 USO ÉTICO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Em conformidade com a Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026, que institui a Política de Integridade na Atividade Científica no âmbito do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), declara-se o uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) como apoio no desenvolvimento deste trabalho. Especificamente, utilizou-se o modelo de linguagem ChatGPT, na versão GPT-4, para auxiliar na reorganização da estrutura textual, na melhoria da fluidez da escrita e na revisão ortográfica e gramatical. Além disso, a ferramenta NotebookLM foi utilizada como suporte à sistematização de informações e à geração de figuras, com a finalidade de favorecer a organização visual de conteúdos relacionados ao estudo.

Ressalta-se que as ferramentas de IA não foram empregadas para a elaboração de conteúdo original, análise de dados, formulação de ideias ou definição dos encaminhamentos teóricos, metodológicos e analíticos da pesquisa. Todo o escopo conceitual, metodológico e interpretativo é de autoria exclusiva do pesquisador, desenvolvido sob orientação docente.

O uso das ferramentas restringiu-se a funções de apoio linguístico, organizacional e visual, tais como: sugestões de reformulação de frases para maior clareza, verificação de concordância verbal e nominal, padronização do estilo acadêmico conforme as normas da ABNT e apoio à composição visual de figuras. Todas as sugestões e materiais gerados com auxílio da IA foram criteriosamente revisados, ajustados e validados pelo autor antes de sua incorporação ao texto final, garantindo a originalidade, a responsabilidade intelectual e a integridade acadêmica do conteúdo apresentado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário aos proprietários de pesqueiros com atuação no ramo gastronômico na região da Grande Dourados-MS. A análise foi organizada de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, contemplando a caracterização dos casos estudados, a identificação dos sistemas de gestão utilizados, a verificação de sua contribuição para a gestão estratégica e a tomada de decisão, bem como a percepção dos respondentes acerca da eficiência operacional e da vantagem competitiva. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, permitindo identificar tendências, semelhanças e diferenças entre os empreendimentos investigados, articulando os achados empíricos ao referencial teórico apresentado anteriormente.

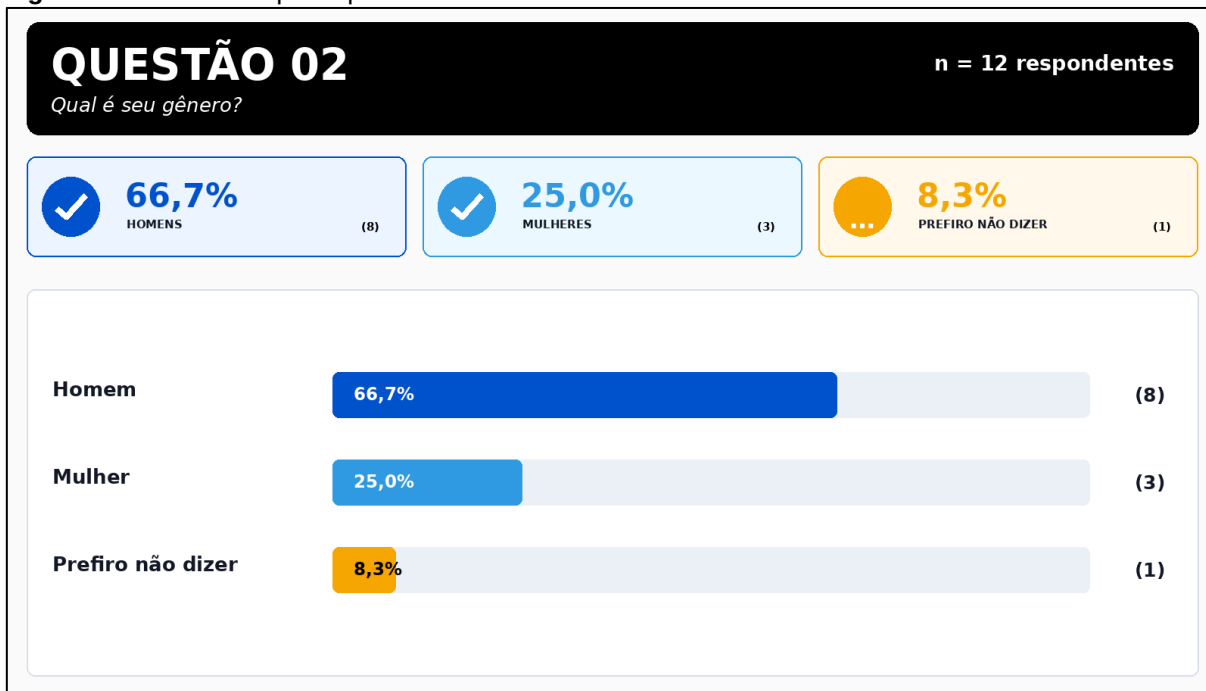
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES E DOS CASOS ANALISADOS

O presente estudo considerou 12 respondentes, sendo estes proprietários de pesqueiros localizados na Grande Dourados. Inicialmente, foi realizada a análise descritiva do perfil dos participantes da pesquisa, composta por questões relacionadas ao gênero, escolaridade, para definição conhecimento do perfil majoritário dos proprietários de pesqueiros, além do perfil dos empreendimentos de forma ampla, sendo tópicos abordados nas questões de 1 a 7. Esta seção atende ao primeiro objetivo específico da pesquisa, ao caracterizar os proprietários respondentes e os empreendimentos analisados quanto ao perfil dos proprietários, tempo de atuação no mercado, estrutura de pessoal e serviços ofertados.

A primeira pergunta buscava selecionar os respondentes, no que se trata de ser o proprietário do estabelecimento, que é o público-alvo da pesquisa. A segunda questão buscava entender no que se refere ao gênero dos entrevistados, do total de 12 respondentes, 8 representam o sexo masculino, equivalendo a 66,7% da amostra. Já o sexo feminino corresponde a 3 respondentes, representando 25,00% do total. Conforme os dados, um proprietário optou por não dizer o gênero, representando 8,33%. Esses resultados evidenciam que há predominância masculina entre os proprietários dos pesqueiros pesquisados, refletindo o perfil dos proprietários dos empreendimentos analisados.

Na Figura 1 é apresentada a distribuição de frequência do gênero dos entrevistados.

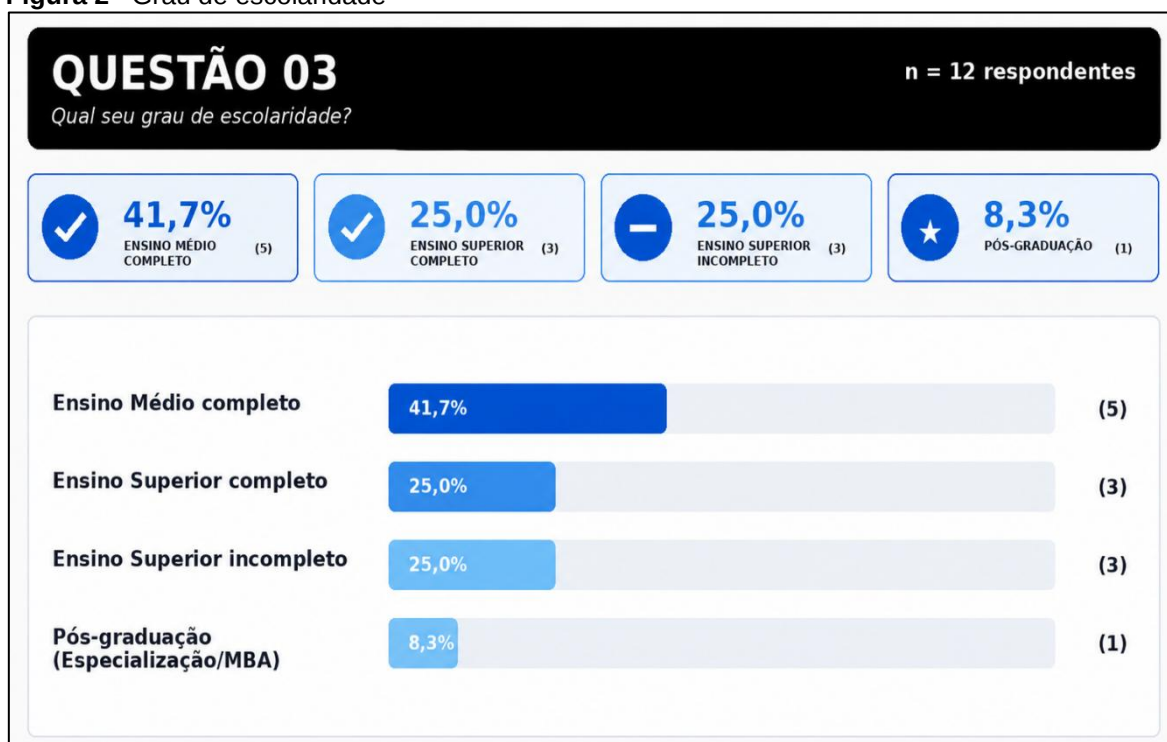
Figura 1– Gênero dos participantes



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Em relação ao grau de escolaridade dos proprietários participantes da pesquisa, observou-se uma distribuição heterogênea entre os respondentes. Do total de 12 entrevistados, 5 (41,7%) possuem ensino médio completo, constituindo a maior parcela da amostra. Em seguida, verificou-se que 3 respondentes (25%) possuem ensino superior completo, enquanto outros 3 (25%) possuem ensino superior incompleto. Por fim, 1 participante (8,3%) declarou possuir pós-graduação (especialização/MBA) (Figura 2).

Figura 2– Grau de escolaridade



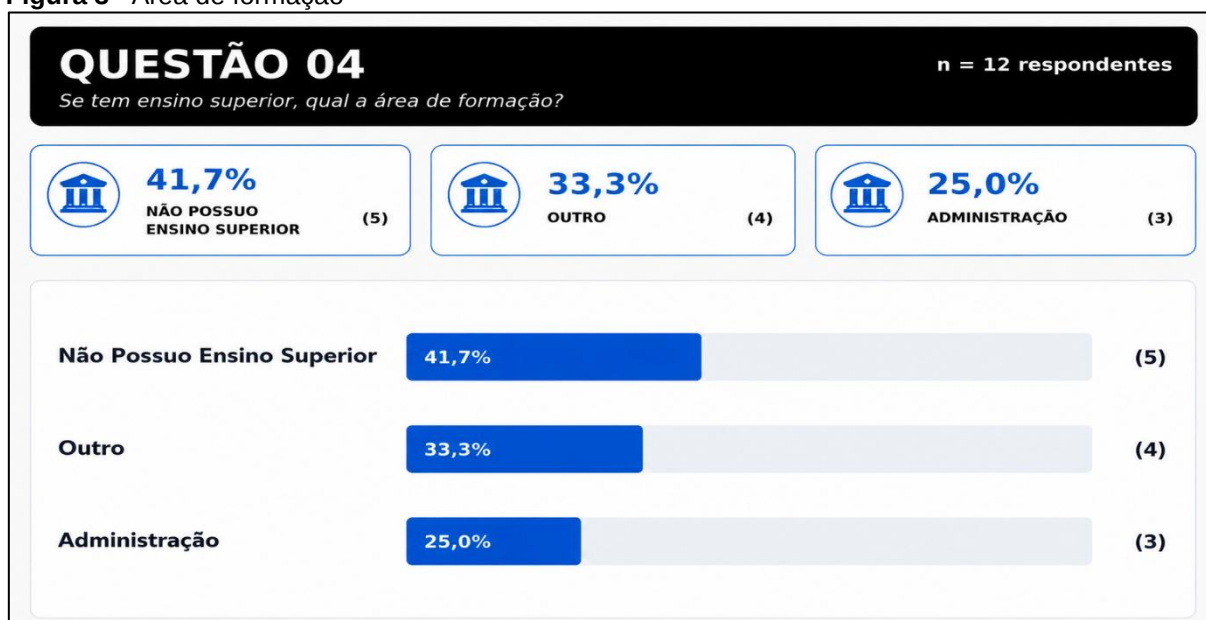
Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Os proprietários com maior formação educacional tendem a apresentar maior facilidade na utilização de ferramentas administrativas, planejamento estratégico e sistemas de informação, contribuindo para a profissionalização da gestão e para o aumento da competitividade organizacional (Chiavenato, 2021).

O nível de escolaridade dos gestores exerce influência significativa sobre os processos de tomada de decisão e sobre a capacidade de adoção de práticas gerenciais mais estruturadas. Esses resultados indicam que a amostra é composta, em sua maioria, por indivíduos com nível de escolaridade médio, o que pode influenciar na forma como os empreendimentos são geridos e na adoção de ferramentas administrativas, principalmente no nível profissional de gestão e na utilização de sistemas de gestão (Figura 3).

No que se refere à área de formação dos respondentes, constatou-se que 3 participantes (25%) possuem formação em Administração, evidenciando uma formação diretamente relacionada à gestão de negócios. Por outro lado, 5 respondentes (41,7%) declararam não possuir ensino superior, enquanto 4 participantes (33,3%) indicaram formação em outras áreas do conhecimento.

Figura 3– Área de formação

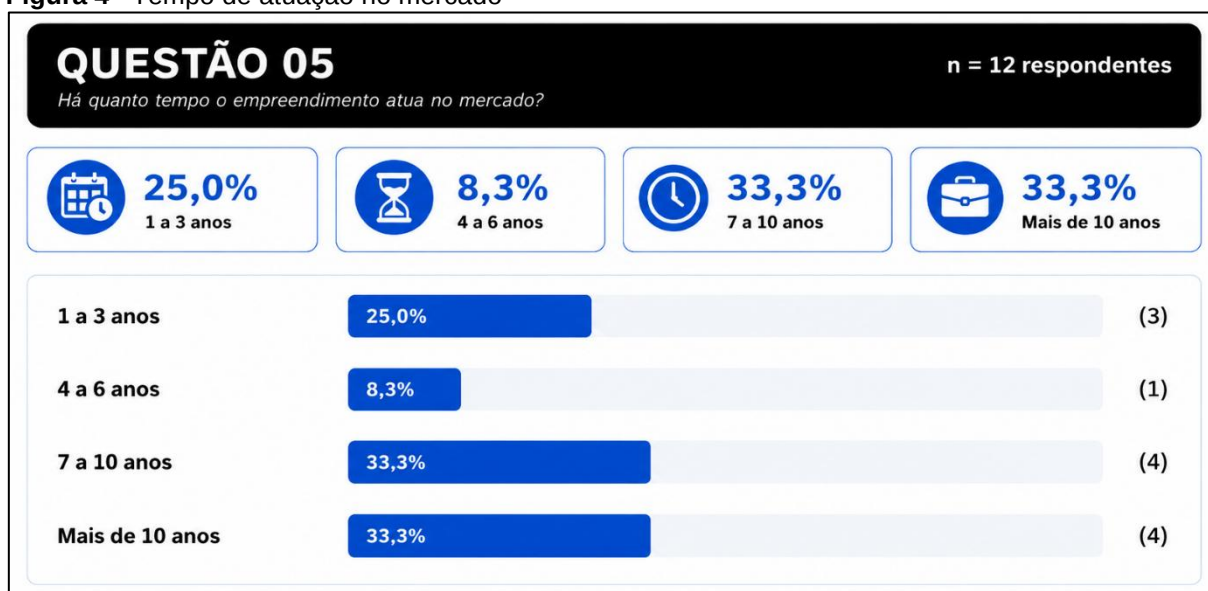


Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Embora a formação acadêmica possa contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais, o empreendedorismo não está condicionado exclusivamente à educação formal. Muitos empreendedores desenvolvem conhecimentos e habilidades por meio da experiência prática, da vivência no mercado e do aprendizado contínuo, fatores que também desempenham papel importante na condução dos negócios (Dornelas, 2021). Na visão do pesquisador, a predominância de respondentes sem formação específica em ensino superior ou com formações diversas sugere que a gestão dos empreendimentos é, em grande parte, baseada na experiência prática, embora uma parcela já possua formação em áreas relacionadas à administração, isso pode ter como grande influencia as barreiras evidentes para entrada nesse segmento.

Tratando-se da questão 05, o tempo de atuação dos empreendimentos no mercado, observou-se uma variação entre os participantes da pesquisa. Verificou-se que 3 (25%) dos pesqueiros atuam de 1 a 3 anos, enquanto 1 (8,3%) estão em atividade entre 4 e 6 anos. 4 pesqueiros (33,3%) dos empreendimentos apresentam tempo de atuação entre 7 a 10 anos, já 4 pesqueiros ((33,3%) dos empreendimentos apresentam tempo de atuação superior a 10 anos, evidenciando a presença de negócios tanto em fase de consolidação quanto já estabelecidos no mercado (Figura 4).

Figura 4– Tempo de atuação no mercado



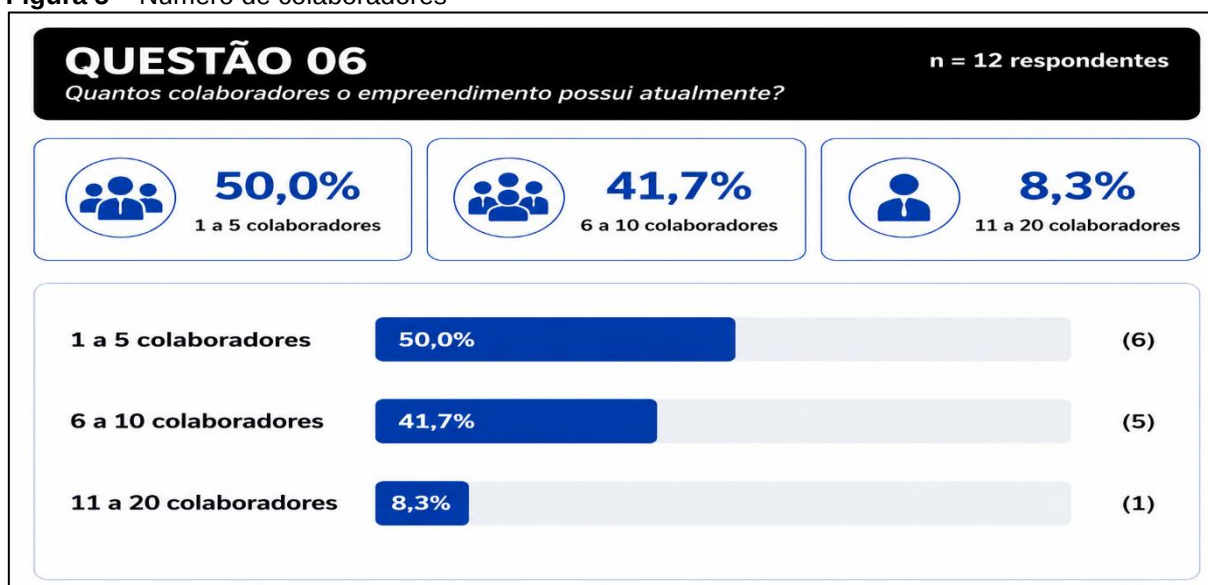
Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Em termos gerais, observa-se que o perfil dos empreendimentos analisados está inserido em um mercado relativamente mais maduro, o que tende a influenciar diretamente a dinâmica de entrada de novos agentes. As barreiras de entrada são definidas como os atributos da estrutura de uma indústria que aumentam o custo de entrada de novos concorrentes. Entre as principais fontes dessas barreiras estão as economias de escala, a diferenciação do produto, a necessidade de capital, o acesso aos canais de distribuição e as vantagens de custo detidas pelas empresas já estabelecidas (Porter, 1980).

Mercados mais estruturados costumam apresentar processos já consolidados, com empresas estabelecidas que detêm maior conhecimento operacional, relacionamento com clientes, eficiência produtiva ou investimento elevado, o que reduz significativamente o espaço para novos entrantes. O tempo de atuação das organizações torna-se um indicador relevante, pois quanto maior a permanência no mercado, maior tende a ser a consolidação de vantagens competitivas, como marca, escala e experiência acumulada.

Em relação ao número de colaboradores, na questão 06, constatou-se que a maioria dos empreendimentos possui estrutura enxuta de pessoal. Observou-se que 6 (50%) dos pesqueiros contam com 1 a 5 colaboradores, enquanto 4 (41,7%) possuem entre 6 a 10 colaboradores. Apenas 1 (8,3%) dos empreendimentos apresentam mais de 11 colaboradores em sua equipe (Figura 5).

Figura 5 – Número de colaboradores



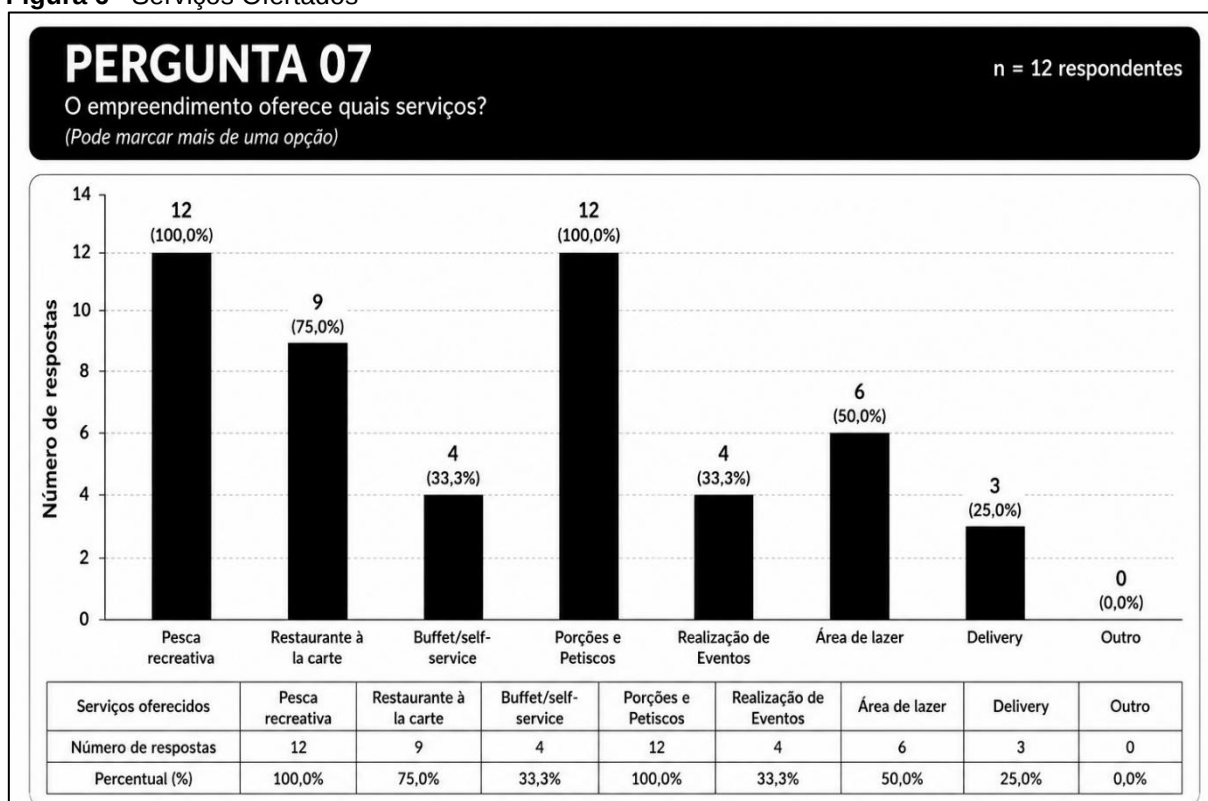
Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Em empreendimentos de pequeno porte, é frequente a concentração das funções gerenciais no proprietário-dirigente, o que resulta em uma gestão centralizada e altamente dependente da sua atuação direta nas decisões estratégicas e operacionais (Drucker, 2002).

Esses dados demonstram que os pesqueiros analisados são, em sua maioria, empreendimentos de pequeno porte, com equipes reduzidas, o que pode refletir em uma gestão mais centralizada e na maior dependência do proprietário para a tomada de decisões operacionais e administrativas e maior necessidade de eficiência operacional, fato que uma gestão capacitada pode ser um diferencial competitivo de maior efetividade e maior capacidade de lucratividade.

A questão 07 busca entender qual é o perfil de serviços prestados pelos empreendimentos, a partir da análise dos dados, verifica-se que a pesca recreativa (12) constitui o serviço essencial e universalmente ofertado pelos empreendimentos investigados, configurando-se como a atividade central do segmento. Seguida de uma elevada incidência de serviços de alimentação, com predominância de porções e petiscos (12), seguidos pelo restaurante à lá carte (9) e, em menor frequência, pelo buffet/self-service (4), indicando uma estrutura de oferta voltada à ampliação do consumo secundário e ao aumento do ticket médio por cliente (Figura 6).

Figura 6– Serviços Ofertados



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Essa configuração da oferta está alinhada às estratégias de composição do mix de produtos e serviços, nas quais estabelecimentos do setor alimentício diversificam suas opções com o objetivo de estimular o consumo complementar e aumentar o ticket médio por cliente (Kotler; Keller, 2016).

Adicionalmente, identificam-se serviços complementares com menor uniformidade entre os empreendimentos, tais como área de lazer (6), realização de eventos (4) e serviço de delivery (3), os quais evidenciam estratégias diferenciadas de diversificação da receita e de agregação de valor à experiência do consumidor. Dessa forma, infere-se que, embora exista uma base operacional comum no setor, há heterogeneidade na complexidade e na diversificação dos serviços ofertados, refletindo distintos níveis de estruturação organizacional e posicionamento estratégico no mercado.

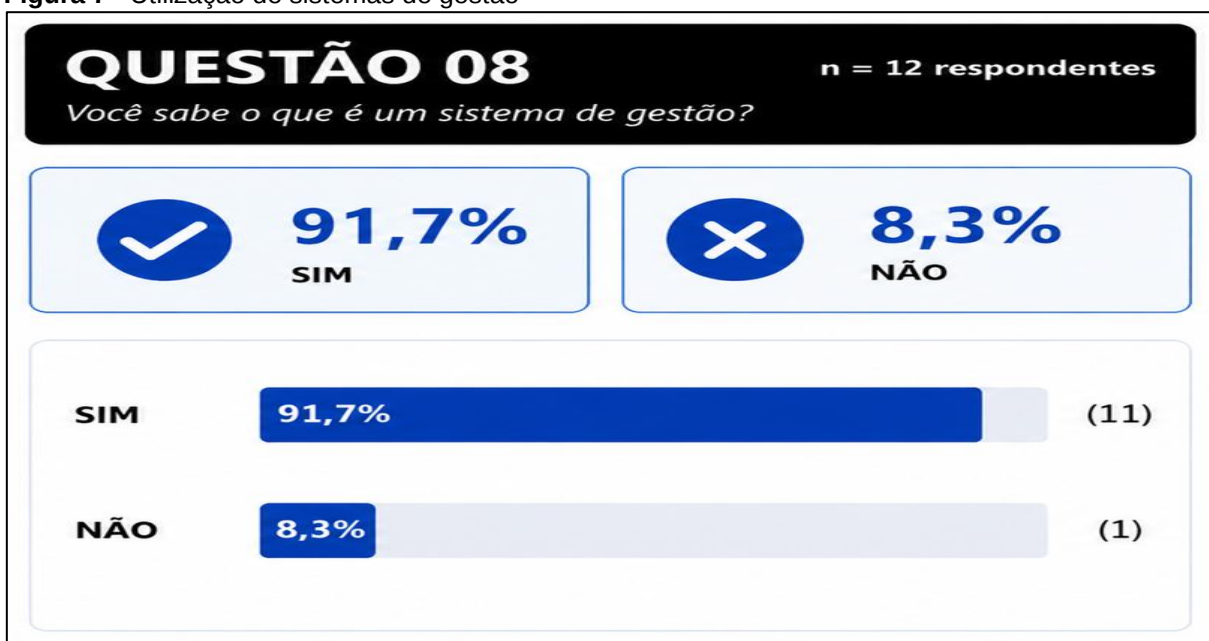
4.2 IDENTIFICAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO

Nesse bloco de questões, (questões de 8 a 14) busca-se compreender o conhecimento dos proprietários participantes da pesquisa sobre o que é um sistema

de gestão, e principalmente identificar a utilização do potencial dos sistemas de gestão utilizados e a suas capacidades de integração.

Na questão 08, foi analisado se os empreendimentos respondentes utilizam algum sistema de gestão. Os dados evidenciam que a maioria dos respondentes afirmou que o empreendimento utiliza algum sistema de gestão. Do total de 12 respostas obtidas, 11 participantes (91,67%) indicaram “Sim”, enquanto apenas 1 respondente (8,33%) assinalou “Não” (Figura 7).

Figura 7– Utilização de sistemas de gestão



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Enquanto na questão 09, referente ao conhecimento do que se trata um sistema de gestão, os dados se repetiram, 11 participantes (91,67%) indicaram “Sim”, enquanto 1 respondente (8,33%) assinalou “Não” (Figura 8).

Figura 8– Conhecimento sobre sistemas de gestão

Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

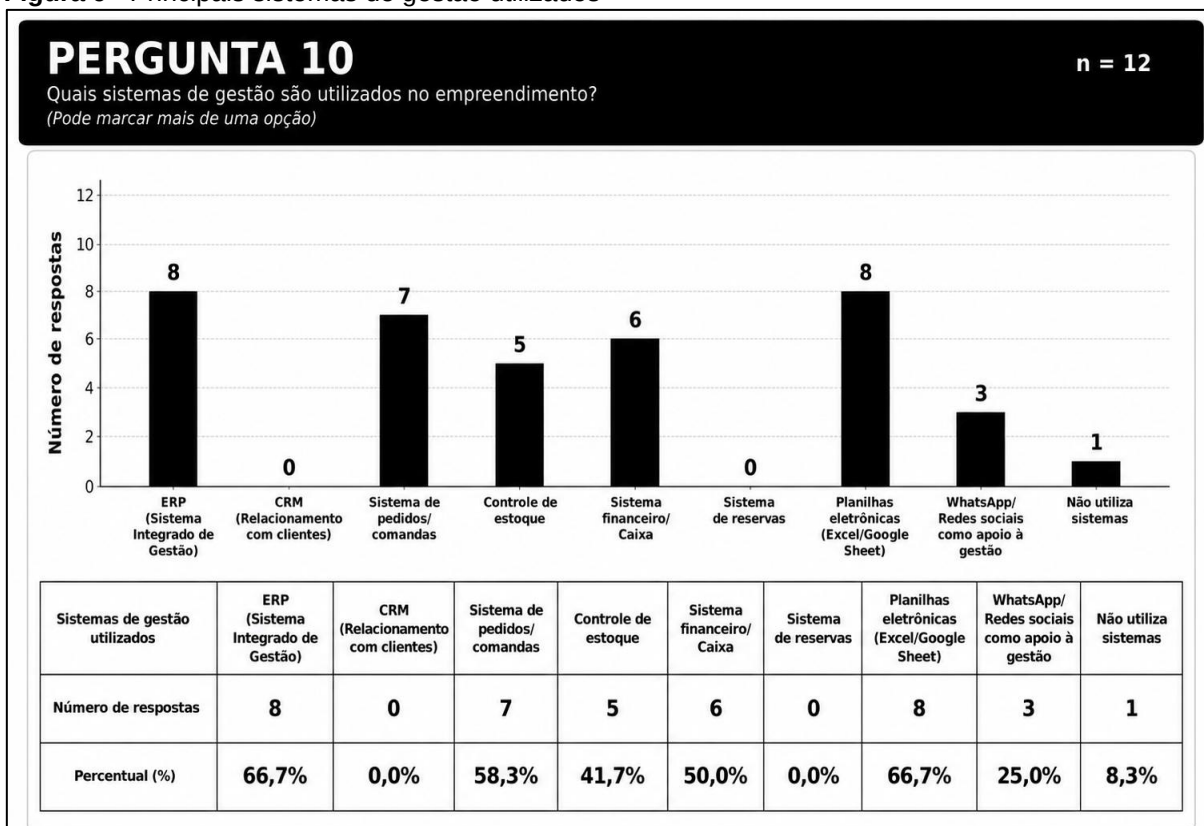
Segundo Laudon e Laudon (2021), os sistemas de gestão são conjuntos integrados de processos, pessoas e tecnologias que têm como objetivo coletar, processar e disponibilizar informações para apoiar a administração e a tomada de decisão nas organizações. Com isso, esses resultados demonstram que a maioria dos proprietários tem conhecimento inicial dos potenciais do sistema de gestão, tendo uma forte adoção de sistemas de gestão no contexto investigado, fato que indica uma prática amplamente consolidada entre os empreendimentos analisados. A baixa proporção de respostas negativas sugere que o uso de ferramentas de gestão está presente na maior parte das atividades administrativas, podendo contribuir para maior organização e controle dos processos internos.

Na Questão 10 foi perguntado aos proprietários: "Quais sistemas de gestão são utilizados no empreendimento?". Por se tratar de uma questão de múltipla escolha, os respondentes puderam selecionar mais de uma alternativa.

Os resultados demonstraram que as planilhas eletrônicas (Excel/Google Sheets) e os ERP (Sistema Integrado de Gestão) foram as ferramentas mais utilizadas, estando presentes em 8 dos 12 empreendimentos analisados, o que corresponde a 66,7% em cada categoria. Em seguida, destacaram-se os sistemas de pedidos/comandas e o sistema financeiro/Caixa, ambos adotados por 7 respondentes (58,3%). O controle de estoque foi mencionado por 5 participantes (41,7%), enquanto

o WhatsApp/redes sociais como apoio à gestão foi citado por 3 respondentes (25,0%). Por outro lado, nenhum respondente indicou utilizar CRM (Relacionamento com clientes) ou sistema de reservas, correspondendo a 0,0% em ambas as categorias. Por fim, apenas 1 respondente (8,3%) informou não utilizar sistemas de gestão em seu empreendimento (Figura 9).

Figura 9– Principais sistemas de gestão utilizados



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Os dados indicam que os empreendimentos analisados apresentam uma adoção significativa de ferramentas de gestão, porém ainda concentrada em sistemas de uso operacional e administrativo, como planilhas eletrônicas, sistemas de pedidos/comandas e sistema financeiro/caixa. A predominância das planilhas eletrônicas e dos ERP, ambos presentes em 66,7% dos empreendimentos, sugere que os proprietários reconhecem a importância do controle das informações para a organização interna do negócio, especialmente em atividades relacionadas ao financeiro, aos pedidos e ao acompanhamento operacional.

Esse cenário demonstra um avanço na profissionalização da gestão dos pesqueiros, mesmo que lento e inicial, uma vez que o uso de sistemas permite organizar dados, reduzir falhas e apoiar decisões administrativas com maior

segurança. Conforme Stair e Reynolds (2018), os sistemas de informação contribuem para transformar dados em informações úteis ao processo decisório, favorecendo o controle e a eficiência organizacional.

Entretanto, a ausência de uso de CRM e de sistemas de reservas evidencia uma limitação relevante na gestão do relacionamento com o cliente e no planejamento da demanda, aspectos importantes para empreendimentos que atuam simultaneamente com lazer, gastronomia e atendimento ao público. Nesse sentido, observa-se que, embora os sistemas estejam presentes na rotina dos pesqueiros, sua utilização ainda parece ocorrer de forma parcial, com maior foco no controle operacional do que em ações estratégicas voltadas à fidelização, diferenciação e fortalecimento competitivo.

Tal constatação dialoga com Porter (1989), ao destacar que a vantagem competitiva está relacionada à capacidade da organização de gerar valor e se posicionar de forma diferenciada no mercado. Assim, entende-se que os pesqueiros pesquisados já apresentam avanço na adoção de ferramentas gerenciais, mas ainda possuem oportunidade de ampliar o uso estratégico dos sistemas de gestão, principalmente em áreas como relacionamento com clientes, reservas, marketing e integração entre setores.

Na Questão 11 foi perguntado aos proprietários: "Há quanto tempo o sistema de gestão é utilizado?". Os resultados indicaram que a maior parte dos empreendimentos utiliza sistemas de gestão há um período considerável. Entre os respondentes, 5 empreendimentos (41,7%) informaram utilizar sistemas há mais de 6 anos, enquanto 4 (33,3%) relataram utilização entre 4 e 6 anos. Além disso, 2 respondentes (16,7%) afirmaram utilizar sistemas de gestão entre 1 e 3 anos. Apenas 1 participante (8,3%) declarou não utilizar nenhum sistema de gestão em seu empreendimento (Figura 10).

Figura 10– Tempo de Utilização dos sistemas

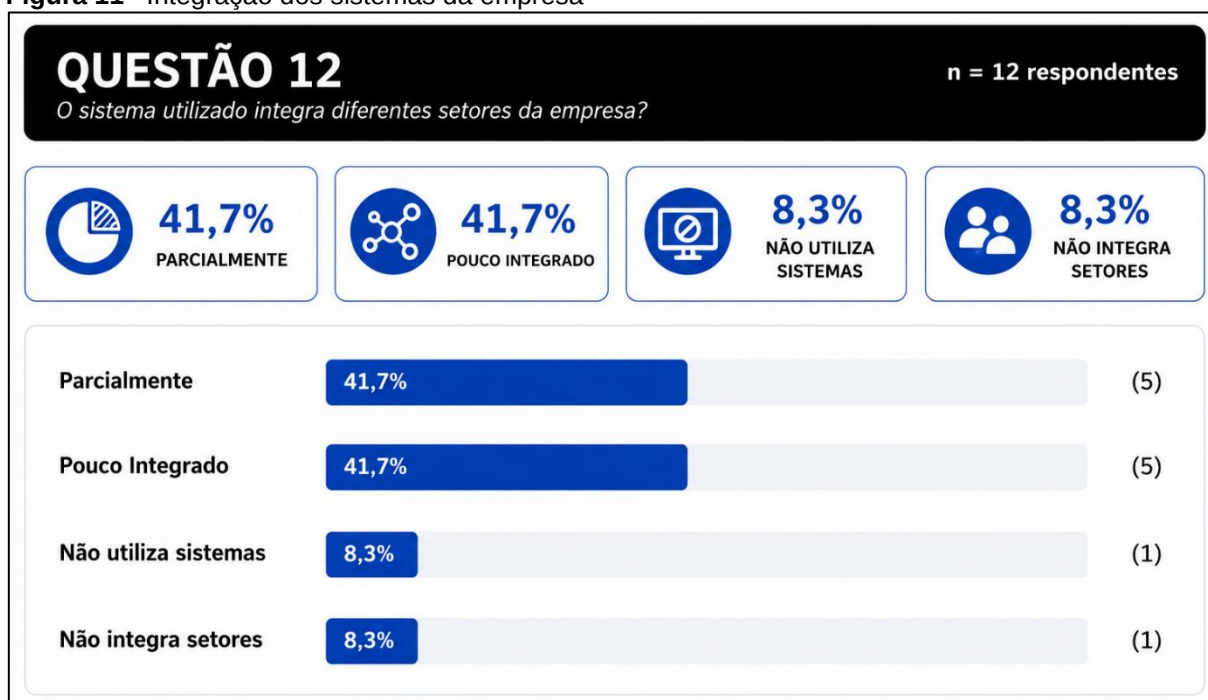
Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

O uso de práticas estruturadas de gestão está relacionado ao aumento da capacidade de sobrevivência e longevidade dos empreendimentos, uma vez que contribui para o aprimoramento do controle, do planejamento e da tomada de decisão, reduzindo falhas operacionais e aumentando a eficiência organizacional (Dornelas, 2021).

Os resultados demonstram que a adoção de sistemas de gestão não é recente para a maioria dos empreendimentos analisados, evidenciando que essas ferramentas já fazem parte da rotina administrativa das empresas há vários anos, esse cenário sugere um processo de consolidação do uso de tecnologias gerenciais, contribuindo para a organização das informações, o controle das operações e o apoio à tomada de decisões, ademais pode ter grande influência no motivo dos pesqueiros que utilizam sistema de gestão conseguem manter-se competitivos e apresentarem tempo de atividades em funcionamento maiores.

Na Questão 12 foi perguntado aos proprietários: "O sistema utilizado integra diferentes setores da empresa?". Os resultados revelaram que a integração entre os setores ainda ocorre de forma limitada nos empreendimentos analisados. A alternativa "Parcialmente" foi a mais assinalada, sendo mencionada por 5 respondentes (41,7%). Em seguida, a opção "Pouco Integrado" foi indicada por 5 participantes (41,7%). 1 respondente (8,3%) informou que o sistema não integra os setores da empresa, enquanto 1 participante (8,3%) declarou não utilizar sistemas de gestão (Figura 11).

Figura 11– Integração dos sistemas da empresa



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

A fragmentação das atividades em diferentes setores pode gerar barreiras de comunicação e coordenação, dificultando a integração dos processos e impactando negativamente o desempenho organizacional (Chiavenato, 2021).

Os resultados sugerem que, embora os empreendimentos utilizem ferramentas de gestão, a integração completa entre os diferentes setores ainda não é uma realidade predominante. A concentração das respostas nas categorias "Parcialmente" e "Pouco Integrado" indica que existem oportunidades para ampliar a comunicação e o compartilhamento de informações entre as áreas da empresa, favorecendo maior eficiência operacional e melhor suporte ao processo de tomada de decisões.

Na Questão 13 foi perguntado aos proprietários: "Com que frequência os sistemas são utilizados nas atividades administrativas?". Os resultados demonstraram que os sistemas de gestão são utilizados de forma frequente na maioria dos empreendimentos analisados. A alternativa "Diariamente" foi a mais mencionada, sendo indicada por 5 respondentes (41,7%), seguida da opção "Semanalmente", assinalada por 4 participantes (33,3%), 1 respondente (8,3%) informou utilizar os sistemas quinzenalmente, enquanto 1 participante (8,3%) relatou utilizá-los raramente. Apenas 1 respondente (8,3%) declarou não utilizar sistemas de gestão (Figura 12).

Figura 12– Frequência de utilização

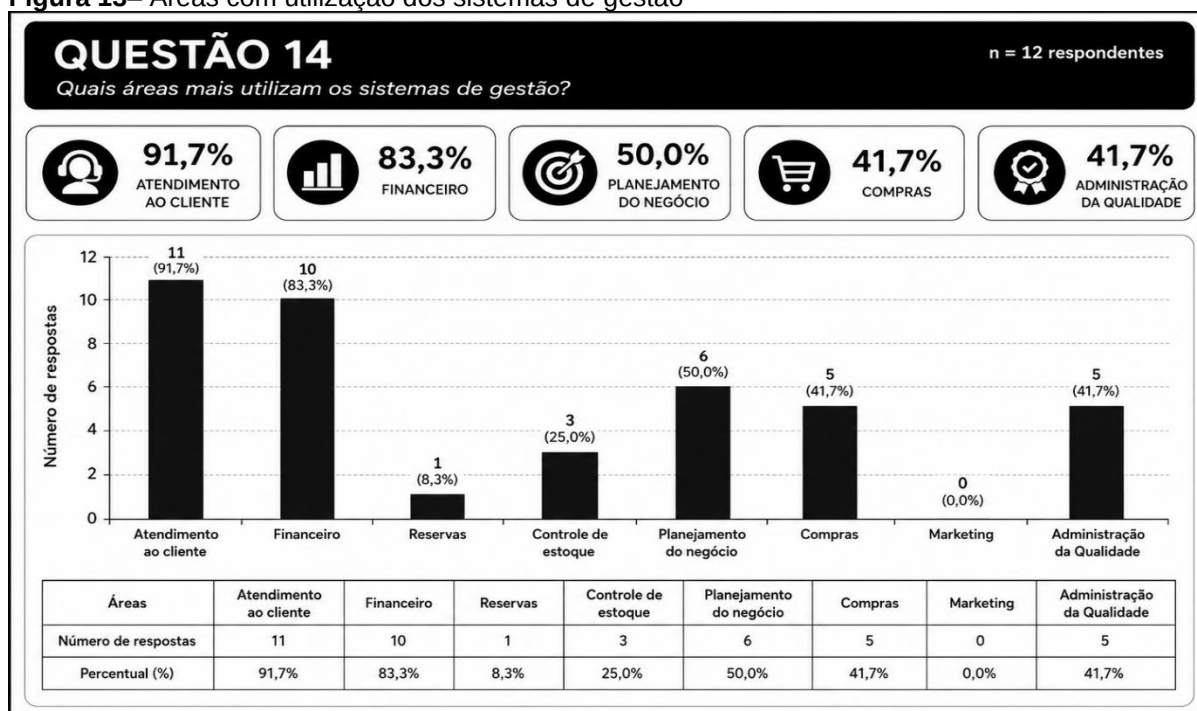


Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Os sistemas de gestão integram-se às atividades administrativas diárias, automatizando processos e auxiliando na organização e no controle das informações organizacionais (Stair; Reynolds, 2018). Fica claro que os sistemas de gestão fazem parte da rotina administrativa da maior parte dos empreendimentos pesquisados, sendo utilizados principalmente de forma diária ou semanal. Essa frequência de uso sugere que as ferramentas desempenham papel relevante no acompanhamento das operações, no controle das atividades e no suporte à gestão dos negócios e está presente na organização e fluxo de atividades dos empreendimentos analisados.

Na Questão 14 foi perguntado aos proprietários: "Quais áreas mais utilizam os sistemas de gestão?". Por se tratar de uma questão de múltipla escolha, os respondentes puderam assinalar mais de uma alternativa. Os resultados demonstraram que a área de Atendimento ao cliente é a que mais utiliza os sistemas de gestão, sendo mencionada por quase todos os respondentes (11; 91,7%). Em seguida, destaca-se a área Financeira, citada por 10 empreendimentos (83,3%). O planejamento do negócio aparece como uma das áreas beneficiadas pelo uso dos sistemas, sendo indicado por 6 respondentes (50,0%), seguido pela área de Compras e Administração de qualidade que foram mencionados por 5 participantes (41,7%) e o controle de estoque que foi citado por 3 respondentes (25%). Já a área de Reservas foi a menos mencionada, aparecendo em apenas 1 resposta (8,3%) (Figura 13).

Figura 13– Áreas com utilização dos sistemas de gestão



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

O total das respostas contabilizadas indicam que os sistemas de gestão são amplamente utilizados para a área de atendimento ao cliente, presente 11 de 12 dos empreendimentos analisados. Os sistemas de ERP permite aprimorar o relacionamento com o cliente por meio da centralização de informações, possibilitando maior eficiência no atendimento e no acompanhamento das necessidades dos consumidores (Kotler; Keller, 2016).

Essas ferramentas desempenham um papel central na organização e no suporte das atividades voltadas ao relacionamento com o consumidor, permitindo maior agilidade no registro de demandas, controle de pedidos e melhoria na comunicação com o público. Dessa forma, o uso intensivo dos sistemas nessa área reforça sua importância estratégica, uma vez que o atendimento ao cliente está diretamente relacionado à satisfação, fidelização e percepção de qualidade dos serviços oferecidos pelos empreendimentos.

4.3 SISTEMAS DE GESTÃO E AS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE TOMADAS DE DECISÕES

Nesse bloco de questões (15 a 19) buscou-se analisar como utilização de sistemas de gestão exerce influência direta e significativa no processo de tomada de

decisão, uma vez que possibilita o acesso rápido, estruturado e confiável às informações necessárias para a análise do desempenho organizacional e tomada de decisão.

Buscou-se entender como que, por meio dessas ferramentas, os gestores conseguem acompanhar de forma mais detalhada as rotinas administrativas, financeiras e operacionais, contribuindo para uma compreensão mais ampla da realidade da empresa e avaliar se as decisões deixam de ser baseadas apenas na experiência ou na intuição e passam a ser fundamentadas em dados concretos e atualizados, reduzindo incertezas e aumentando a segurança nas escolhas realizadas. Avaliando como a tomada de decisão nas organizações torna-se mais eficiente quando apoiada por sistemas que organizam e disponibilizam informações em tempo hábil, favorecendo decisões mais assertivas e estratégicas (Chiavenato, 2014).

Na Questão 15 foi perguntado aos proprietários: “O sistema fornece informações importantes para a tomada de decisão gerencial”. A média foi de 4,33, com desvio padrão de 0,89, indicando uma avaliação predominantemente positiva em relação à utilidade dos sistemas de gestão no suporte às decisões gerenciais. A alternativa “Concordo totalmente” foi a mais frequente, sendo indicada por 7 respondentes (58,3%). Em seguida, 2 participantes (16,7%) afirmaram “Concordo parcialmente”. Dessa forma, a concordância total e parcial soma 75,0%, demonstrando que a maioria dos proprietários reconhece os sistemas de gestão como fontes relevantes de informação para a tomada de decisão.

Por outro lado, 3 respondentes (25,0%) declararam “Nem concordo nem discordo”, indicando uma posição neutra quanto à contribuição dos sistemas para esse processo. Não houve registros de discordância parcial ou total, o que reforça a predominância de uma percepção favorável entre os empreendimentos analisados. O desvio padrão de 0,89 demonstra uma variação moderada nas respostas, sugerindo que, embora a maior parte dos participantes concorde com a afirmativa, ainda existem diferentes níveis de percepção sobre a efetividade das informações geradas pelos sistemas (Figura 14).

Figura 14– Apoio de tomada de decisão gerencial



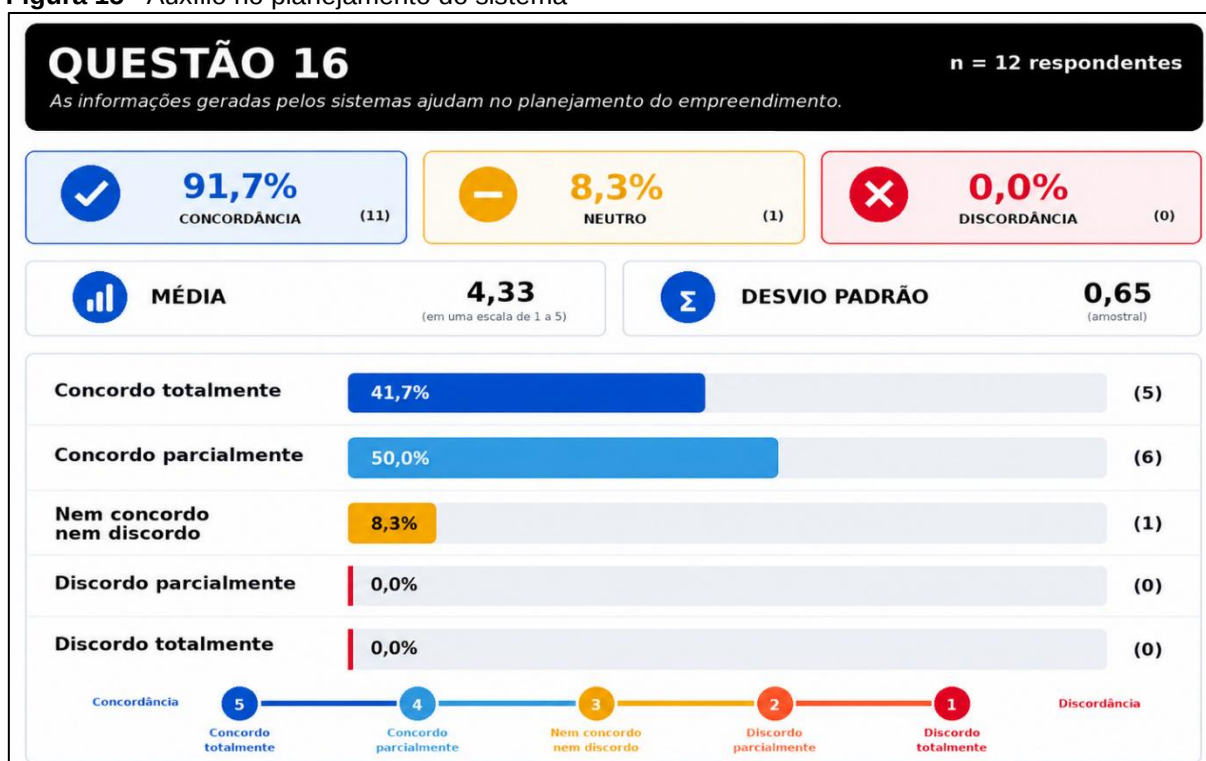
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A maioria dos proprietários reconhece que os sistemas de gestão fornecem informações relevantes para o processo decisório. Os sistemas de informação gerencial fornecem suporte essencial ao processo de tomada de decisão, ao disponibilizar informações precisas, organizadas e atualizadas, que auxiliam os gestores na análise de cenários e na escolha de alternativas mais adequadas para a organização (Laudon; Laudon, 2021). Fato que reforça a importância como ferramenta de apoio gerencial e indica que tais sistemas contribuem para a organização dos dados e para a fundamentação das decisões dentro dos empreendimentos analisados e podem ser considerados uma vantagem competitiva se aplicados corretamente.

Na Questão 16 foi perguntado aos proprietários: “As informações geradas pelos sistemas ajudam no planejamento do empreendimento?”. A média foi de 4,33, com desvio padrão de 0,65, indicando uma percepção predominantemente positiva em relação à contribuição dos sistemas de gestão para o planejamento organizacional. A alternativa “Concordo parcialmente” foi a mais frequente, sendo indicada por 6 respondentes (50,0%). Em seguida, 5 participantes (41,7%) afirmaram “Concordo totalmente”. Além disso, 1 respondente (8,3%) declarou “Nem concordo nem

discordo”, indicando neutralidade quanto ao impacto dessas informações no planejamento. Não houve registros de discordância parcial ou total, o que reforça a predominância de uma avaliação favorável. O desvio padrão de 0,65 demonstra baixa variação nas respostas, sugerindo maior homogeneidade entre os participantes quanto à percepção positiva sobre a contribuição dos sistemas para o planejamento dos empreendimentos analisados (Figura 15).

Figura 15– Auxílio no planejamento do sistema



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Os sistemas de informação gerencial são fundamentais para o suporte à tomada de decisão, pois integram dados de diferentes áreas da organização e permitem maior controle e eficiência na gestão dos negócios (Stair; Reynolds, 2015). Baseando-se nas respostas acima, nota-se grande parte dos proprietários concordam que o sistema é útil e agrega valor a tomada de decisão, 91,7% dos proprietários apresentam grau de concordância com a questão e influenciam no planejamento geral do empreendimento, isso destaca-se como argumento forte para o apoio das informações para o processo decisório.

Na Questão 17 foi perguntado aos proprietários: “O sistema de gestão auxilia no acompanhamento de metas e resultados do empreendimento”. A média foi de 4,17, com desvio padrão de 0,94, indicando uma percepção majoritariamente positiva em

relação à contribuição dos sistemas de gestão para o acompanhamento de metas e resultados. A alternativa “Concordo totalmente” foi a mais frequente, sendo indicada por 6 respondentes (50,0%). Em seguida, 2 participantes (16,7%) afirmaram “Concordo parcialmente”. Por outro lado, 4 respondentes (33,3%) declararam “Nem concordo nem discordo”, indicando neutralidade quanto ao auxílio dos sistemas nesse aspecto. Não houve registros de discordância parcial ou total, o que reforça a predominância de uma percepção favorável. O desvio padrão de 0,94 demonstra uma variação moderada nas respostas, sugerindo que, embora a maioria perceba contribuição positiva dos sistemas, ainda há proprietários que não identificam claramente esse auxílio no acompanhamento de metas e resultados (Figura 16).

Figura 16– Apoio para acompanhamento de metas e resultados



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

A administração eficaz depende da capacidade de medir resultados e acompanhar o desempenho em relação aos objetivos estabelecidos pela organização (Drucker, 2002). Demonstrando, de forma geral, os sistemas de gestão são reconhecidos como ferramentas importantes para o monitoramento de metas e desempenho organizacional, 66,7% dos proprietários concordam que o sistema pode fornecer informações relevantes para acompanhar resultados, como margem, lucro e

faturamento total, embora ainda exista uma parcela significativa de proprietários que não percebem plenamente ou não utilizam esse potencial de forma consolidada.

Na Questão 18 foi perguntado aos proprietários: “O sistema fornece informações úteis para decisões relacionadas ao crescimento do negócio”. A média foi de 4,33, com desvio padrão de 0,89, indicando uma percepção predominantemente positiva em relação à utilidade dos sistemas de gestão para o apoio ao crescimento empresarial. A alternativa “Concordo totalmente” foi a mais frequente, sendo indicada por 7 respondentes (58,3%). Em seguida, 2 participantes (16,7%) afirmaram “Concordo parcialmente”. Dessa forma, a concordância total e parcial soma 75,0%, demonstrando que a maioria dos proprietários reconhece que os sistemas fornecem informações úteis para decisões relacionadas ao crescimento do negócio. Além disso, 3 respondentes (25,0%) declararam “Nem concordo nem discordo”, indicando neutralidade quanto à contribuição das informações geradas pelos sistemas para decisões voltadas ao crescimento do empreendimento. Não houve registros de discordância parcial ou total, o que reforça a predominância de uma percepção favorável. O desvio padrão de 0,89 demonstra uma variação moderada nas respostas, sugerindo que, embora a maior parte dos participantes reconheça a utilidade dos sistemas nesse aspecto, ainda existem diferentes níveis de percepção sobre sua contribuição para decisões estratégicas de crescimento (Figura 17).

Figura 17– Apoio ao crescimento do negócio

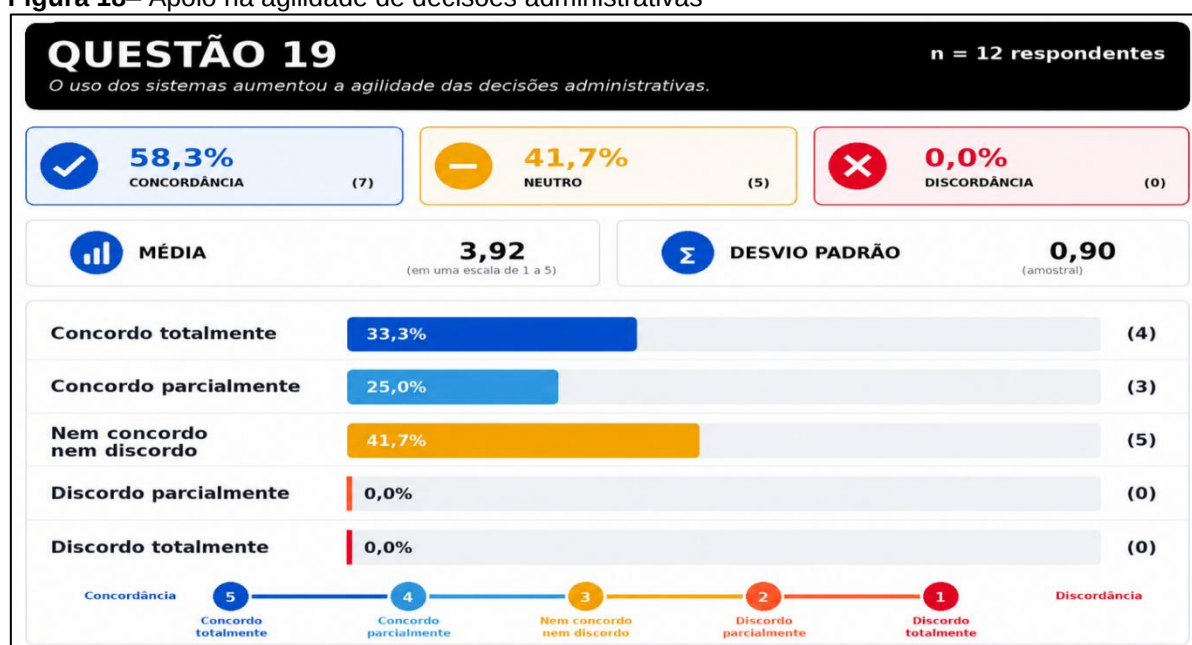


Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Os sistemas de informação gerencial fornecem informações úteis e estruturadas que apoiam a tomada de decisões estratégicas, incluindo aquelas relacionadas ao crescimento e à expansão dos negócios, contribuindo para maior eficiência e competitividade organizacional (Laudon; Laudon, 2021). Em geral se teve uma percepção predominantemente positiva sobre a contribuição dos sistemas de gestão para o crescimento do negócio, o que reforça a sua relevância como ferramenta de apoio à tomada de decisão estratégica. Conforme discute o autor, a efetividade desses sistemas não está apenas na geração de informações, mas na capacidade de transformá-las em conhecimento útil para orientar o desenvolvimento organizacional, ainda que a presença de respostas neutras indique que essa apropriação ainda não ocorre de forma plena em todos os casos.

Na Questão 19 foi perguntado aos proprietários: “O uso dos sistemas aumentou a agilidade das decisões administrativas”. A média foi de 3,92, com desvio padrão de 0,90, indicando uma percepção moderadamente positiva quanto ao impacto dos sistemas de gestão na agilidade do processo decisório. A alternativa “Nem concordo nem discordo” foi a mais frequente, sendo indicada por 5 respondentes (41,7%), demonstrando neutralidade quanto ao aumento da agilidade das decisões administrativas a partir do uso dos sistemas. 4 respondentes (33,3%) afirmaram “Concordo totalmente”, enquanto 3 participantes (25,0%) declararam “Concordo parcialmente”. Não houve registros de discordância parcial ou total (Figura 18).

Figura 18– Apoio na agilidade de decisões administrativas



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

O elevado percentual de neutralidade observado (41,7%) pode ser considerado um resultado contraintuitivo, uma vez que os sistemas de informação tendem a proporcionar maior disponibilidade, organização e clareza das informações, favorecendo análises mais rápidas e precisas. Segundo Laudon e Laudon (2021), os sistemas de informação gerencial fornecem aos gestores informações oportunas e relevantes, contribuindo para a melhoria e agilidade do processo decisório. Fato que não foi totalmente percebido por uma parcela expressiva dos respondentes, podendo significar um alerta de área que a capacitação do gestor se torna ponto chave para o sucesso do negócio nesse ponto em específico. Dessa forma, os resultados indicam que os sistemas de gestão subsidiam práticas estratégicas principalmente ao fornecerem informações para a tomada de decisão, planejamento, acompanhamento de metas e análise do crescimento dos empreendimentos, ainda que essa contribuição ocorra de maneira mais evidente em alguns estabelecimentos do que em outros.

4.4 CONTRIBUIÇÕES DOS SISTEMAS DE GESTÃO, EFICIÊNCIA OPERACIONAL E VANTAGEM COMPETITIVA

Neste conjunto de questões, compreendendo os itens 20 a 28, procurou-se avaliar de forma mais aprofundada a percepção dos proprietários em relação às contribuições proporcionadas pelos sistemas de gestão no contexto organizacional. Especificamente, buscou-se identificar como essas ferramentas são percebidas pelos proprietários quanto à sua capacidade de promover maior eficiência operacional, otimizar processos internos e fortalecer a competitividade dos empreendimentos. Além disso, as questões permitiram compreender em que medida os sistemas de gestão têm auxiliado os estabelecimentos na melhoria do desempenho organizacional, na racionalização das atividades administrativas e na obtenção de vantagens competitivas frente às exigências do mercado.

Na Questão 20 foi perguntado aos proprietários: “Os sistemas de gestão influenciam diretamente as minhas tomadas de decisões no meu empreendimento”. A média foi de 4,08, com desvio padrão de 0,79, indicando uma percepção predominantemente positiva em relação à influência dos sistemas de gestão no processo decisório dos empreendimentos analisados. A alternativa “Concordo parcialmente” foi a mais frequente, sendo indicada por 5 respondentes (41,7%). Em

seguida, 4 participantes (33,3%) afirmaram “Concordo totalmente”. Por outro lado, 3 respondentes (25,0%) declararam “Nem concordo nem discordo”, indicando neutralidade quanto à influência direta dos sistemas nas tomadas de decisões. Não houve registros de discordância parcial ou total, o que reforça a predominância de uma avaliação favorável (Figura 20).

Figura 19– Influencia na tomada de decisão



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Os resultados evidenciam que 75% dos proprietários concordam, em diferentes níveis, que os sistemas de gestão influenciam diretamente suas decisões no empreendimento, enquanto 25% apresentam neutralidade, o desvio padrão de 0,79 demonstra uma variação moderada nas respostas, sugerindo que, embora a maioria dos proprietários reconheça a influência dos sistemas no processo decisório. Esse cenário indica que, de modo geral, os sistemas de gestão exercem papel relevante no suporte à tomada de decisão, contribuindo para a análise de informações e para a condução das atividades gerenciais nos empreendimentos em questão. Tais achados corroboram a literatura da área, que destaca os sistemas de gestão como ferramentas essenciais para o processo decisório organizacional. Da mesma forma, O'Brien e Marakas (2013) afirmam que a utilização de sistemas de informação favorece a identificação de problemas, a avaliação de alternativas e a definição de estratégias,

contribuindo para o aprimoramento da gestão e do desempenho organizacional. Assim, a elevada proporção de respostas positivas observada neste estudo reforça a importância dos sistemas de gestão como instrumentos de apoio às decisões administrativas e estratégicas dos empreendimentos.

Na Questão 21 foi perguntado aos proprietários: “O sistema auxilia no controle de estoque e redução de desperdícios”. A média foi de 3,58, com desvio padrão de 1,16, indicando uma percepção parcialmente positiva, porém com maior variação nas respostas em comparação às questões anteriores. A alternativa “Concordo parcialmente” foi a mais frequente, sendo indicada por 4 respondentes (33,3%). Em seguida, 3 participantes (25,0%) afirmaram “Concordo totalmente”, demonstrando que parte dos proprietários reconhece a contribuição dos sistemas para o controle de estoque e a redução de desperdícios. Por outro lado, 3 respondentes (25,0%) declararam “Discordo parcialmente”, enquanto 2 participantes (16,7%) apresentaram posição neutra ao marcar “Nem concordo nem discordo”. Não houve registros de discordância total. O desvio padrão de 1,16 demonstra maior dispersão nas respostas, sugerindo que a percepção sobre a contribuição dos sistemas para o controle de estoque e redução de desperdícios não é uniforme entre os empreendimentos analisados, podendo variar conforme o nível de uso dos sistemas, a integração das ferramentas e a forma como cada negócio realiza o controle operacional (Figura 20).

Figura 20– Controle de estoque e redução de desperdícios



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Em teoria, o uso dessas tecnologias contribui para uma gestão mais racional dos recursos, reduzindo perdas e otimizando os custos operacionais, o que impacta diretamente na eficiência e na sustentabilidade do negócio. De acordo com Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), o controle eficaz dos estoques constitui um dos elementos centrais da gestão operacional, uma vez que permite equilibrar a disponibilidade de recursos com a minimização de desperdícios, impactando diretamente a eficiência e a competitividade organizacional. No entanto, observa-se que 25,0% dos proprietários discordam parcialmente da afirmação, enquanto 16,7% permanecem neutros. Assim, 41,7% dos respondentes apresentam percepção neutra ou negativa em relação à contribuição dos sistemas para o controle de estoque e a redução de desperdícios.

Isso sugere que, embora haja predominância de avaliações positivas quanto ao uso do sistema no controle de estoque e redução de desperdícios, existe uma variação relevante nas percepções dos respondentes, com parte deles apresentando avaliações neutras ou negativas sobre um tópico importante para o ganho de vantagem competitiva. Complementarmente, Corrêa, Giansesi e Caon (2019) destacam que a simples adoção de tecnologias de gestão não garante melhorias automáticas nos processos organizacionais, sendo necessária a adequada utilização das ferramentas, a alimentação correta dos dados e a integração dos sistemas às rotinas operacionais. Assim, as respostas neutras e negativas observadas podem indicar limitações relacionadas à forma de utilização dos sistemas, ao nível de capacitação dos usuários ou às características específicas de cada empreendimento.

Na Questão 22 foi perguntado aos proprietários: “O empreendimento utiliza relatórios gerenciais produzidos pelos sistemas para tomada de decisão?”. A média foi de 4,00, com desvio padrão de 1,04, indicando uma percepção predominantemente positiva quanto ao uso de relatórios gerenciais no processo decisório dos empreendimentos analisados. A alternativa “Concordo totalmente” foi a mais frequente, sendo indicada por 5 respondentes (41,7%). Em seguida, 3 participantes (25,0%) afirmaram “Concordo parcialmente”, enquanto outros 3 respondentes (25,0%) marcaram “Nem concordo nem discordo”.

Apenas 1 participante (8,3%) declarou “Discordo parcialmente”, não havendo respostas em “Discordo totalmente”. Dessa forma, observa-se que 66,7% dos proprietários demonstram concordância com a utilização de relatórios gerenciais, ao passo que 25,0% mantiveram posição neutra e 8,3% apresentaram discordância

parcial. O desvio padrão de 1,04 demonstra uma variação moderada nas respostas (Figura 21).

Figura 21- Utilização dos relatórios gerenciais para tomada de decisão



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Esse resultado evidencia que os relatórios gerenciais produzidos pelos sistemas de gestão são utilizados por parte significativa dos empreendimentos como apoio à tomada de decisão. A média obtida foi de 4,00, com desvio padrão de 1,04, indicando uma tendência favorável, embora com alguma dispersão nas respostas. Isso demonstra que, apesar da predominância de concordância, ainda existem diferenças no nível de utilização dessas informações entre os empreendimentos pesquisados.

Do ponto de vista teórico, os sistemas de informação gerencial têm como finalidade transformar dados operacionais em informações úteis para o planejamento, controle e tomada de decisão. Nesse sentido, O'Brien e Marakas (2013) afirmam que os relatórios gerenciais permitem acompanhar o desempenho organizacional e apoiar decisões administrativas em diferentes níveis da empresa.

Na visão do autor, os resultados da questão demonstram que os relatórios gerenciais já são reconhecidos pelos proprietários como instrumentos relevantes para a gestão dos pesqueiros, especialmente por possibilitarem maior controle das informações e suporte às decisões estratégicas, opinião que se baseia no alto percentual de concordância dos proprietários.

Na Questão 23 foi perguntado aos proprietários: "O uso dos sistemas contribui para melhor organização das operações do empreendimento". A média foi de 4,00,

com desvio padrão de 1,04, indicando uma percepção predominantemente positiva em relação à contribuição dos sistemas de gestão para a organização das operações dos empreendimentos analisados. A alternativa “Concordo parcialmente” foi a mais frequente, sendo indicada por 6 respondentes (50,0%).

Em seguida, 5 participantes (41,7%) afirmaram “Concordo totalmente”, demonstrando que a maioria dos proprietários reconhece a contribuição dos sistemas para uma melhor organização operacional. 1 respondente (8,3%) declarou “Nem concordo nem discordo”, indicando neutralidade quanto à contribuição dos sistemas nesse aspecto. Não houve registros de discordância parcial ou total, o que reforça a predominância de uma avaliação favorável. O desvio padrão de 1,04 demonstra uma variação moderada nas respostas, sugerindo que, embora a percepção geral seja positiva, ainda existem diferenças quanto ao nível de contribuição percebido pelos proprietários em relação à organização das operações.

Figura 22– Organização de operações



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Os resultados evidenciam que 91,7% dos respondentes apresentam algum nível de concordância quanto ao papel dos sistemas de gestão na melhoria da organização das operações do empreendimento, o que indica uma forte aceitação dessas ferramentas no contexto analisado. Esse cenário sugere que os sistemas são

amplamente reconhecidos como instrumentos capazes de apoiar a estruturação, o controle e a padronização das atividades administrativas e operacionais, contribuindo para maior fluidez dos processos internos.

Do ponto de vista teórico, a utilização de sistemas de informação na gestão organizacional está diretamente associada ao aumento da eficiência e à melhoria da coordenação das atividades, uma vez que favorece a integração de processos, reduz retrabalhos e amplia a visibilidade das operações. Autores como Davenport (1998) destacam que a adoção de tecnologias de informação permite reorganizar fluxos de trabalho e aprimorar a gestão dos processos, promovendo maior alinhamento entre as atividades operacionais e os objetivos organizacionais. Assim, os resultados encontrados neste estudo reforçam a compreensão de que os sistemas de gestão desempenham papel relevante na organização das operações dos empreendimentos analisados (Figura 22).

Na Questão 24 foi perguntado aos proprietários: “O sistema contribui para reduzir falhas operacionais”. A média foi de 4,33, com desvio padrão de 0,65, indicando uma percepção predominantemente positiva em relação à contribuição dos sistemas de gestão na redução de falhas operacionais. A alternativa “Concordo parcialmente” foi a mais frequente, sendo indicada por 6 respondentes (50,0%). Em seguida, 5 participantes (41,7%) afirmaram “Concordo totalmente”, demonstrando que a maioria dos proprietários reconhece a contribuição dos sistemas para a diminuição de falhas nas operações dos empreendimentos (Figura 23).

Além disso, 1 respondente (8,3%) declarou “Nem concordo nem discordo”, indicando neutralidade quanto à contribuição dos sistemas nesse aspecto. Não houve registros de discordância parcial ou total, o que reforça a predominância de uma avaliação favorável.

Figura 23– Redução de falhas operacionais



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Em conjunto, os dados evidenciam que 91,7% dos respondentes reconhecem algum nível de contribuição dos sistemas de gestão para a redução de falhas operacionais, indicando que essas ferramentas são amplamente percebidas como mecanismos de apoio ao controle, à padronização e à confiabilidade dos processos internos. Nesse sentido, a literatura reforça que sistemas de informação bem estruturados tendem a reduzir erros operacionais ao automatizar rotinas, melhorar o fluxo de informações e aumentar a precisão dos registros utilizados na gestão. Segundo Turban et al. (2018), os sistemas de informação contribuem diretamente para a melhoria da qualidade operacional das organizações, uma vez que reduzem a dependência de processos manuais e diminuem a probabilidade de erros decorrentes de falhas humanas. De forma complementar, Alter (2013) destaca que sistemas informatizados aumentam a consistência dos processos organizacionais ao promover maior controle e rastreabilidade das operações, o que impacta positivamente na eficiência e na confiabilidade dos resultados.

Sob a perspectiva deste pesquisador, os resultados encontrados demonstram uma forte aderência entre a prática observada e o que é apontado pela literatura,

especialmente no que se refere ao papel dos sistemas de gestão como instrumentos de apoio à redução de falhas.

Na Questão 25 foi perguntado aos proprietários: “O uso dos sistemas melhora a qualidade do atendimento ao cliente”. A média foi de 4,33, com desvio padrão de 0,65, indicando uma percepção amplamente positiva em relação à contribuição dos sistemas de gestão para a melhoria do atendimento ao cliente. A alternativa “Concordo totalmente” foi a mais frequente, sendo indicada por 8 respondentes (66,7%). Em seguida, 2 participantes (16,7%) afirmaram “Concordo parcialmente”, demonstrando que parte significativa dos proprietários reconhece o impacto positivo dos sistemas na qualidade do atendimento. Além disso, 2 respondentes (16,7%) declararam “Nem concordo nem discordo”, indicando neutralidade quanto ao impacto dos sistemas nesse aspecto (Figura 24).

Figura 24– Qualidade de atendimento ao cliente



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Em termos gerais, os dados demonstram que a maioria dos proprietários reconhece que o uso dos sistemas de gestão contribui para a melhoria da qualidade do atendimento ao cliente, reforçando seu papel na agilidade do serviço, na organização das informações e na eficiência do relacionamento com o consumidor.

Esse conjunto de fatores é frequentemente associado à construção de um diferencial competitivo sustentável, especialmente em ambientes de alta competitividade, nos quais a experiência do cliente se torna um elemento central. desvio padrão de 0,65 demonstra baixa variação nas respostas, sugerindo maior homogeneidade entre os participantes quanto à percepção favorável.

De forma complementar, Buttle e Maklan (2019) destacam que a gestão eficaz das informações do cliente possibilita a criação de experiências mais consistentes e eficientes, impactando diretamente a percepção de qualidade do serviço prestado.

Os resultados indicam uma clara associação entre o uso dos sistemas de gestão e a melhoria do atendimento ao cliente, sugerindo que essas ferramentas já estão incorporadas como suporte relevante às práticas de relacionamento com o consumidor. O sistema de atendimento ao cliente foi apontado como o mais utilizado pelos proprietários, em especial, como pesquisador sobre o tema, esse tópico abordado foi o que mais atraía atenção, especialmente pelo fato de o responsável por essa pesquisa acreditar que um sistema de gestão eficiente, somado a padronização de atendimento de qualidade ao cliente é o maior diferencial competitivo de um estabelecimento.

Na Questão 26 foi perguntado aos proprietários: “O uso dos sistemas contribui para melhorar a competitividade do empreendimento”. A média foi de 4,25, com desvio padrão de 1,06, indicando uma percepção predominantemente positiva em relação à contribuição dos sistemas de gestão para a competitividade dos empreendimentos analisados. A alternativa “Concordo totalmente” foi a mais frequente, sendo indicada por 5 respondentes (41,7%). Em seguida, 4 participantes (33,3%) afirmaram “Concordo parcialmente”, demonstrando que a maioria dos proprietários reconhece o uso dos sistemas como um fator que pode contribuir para melhorar a competitividade do empreendimento. Por outro lado, 2 respondentes (16,7%) declararam “Nem concordo nem discordo”, indicando neutralidade quanto à contribuição dos sistemas nesse aspecto. Além disso, 1 participante (8,3%) assinalou “Discordo parcialmente”, não havendo registros de discordância total (Figura 25).

Figura 25– Competitividade do empreendimento



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

De forma geral, os resultados indicam que os sistemas de gestão são percebidos como importantes instrumentos de apoio ao aumento da competitividade dos empreendimentos analisados. A predominância de respostas positivas sugere que essas ferramentas estão associadas à melhoria da eficiência operacional, à organização dos processos internos e à maior capacidade de resposta às demandas do mercado, fatores que influenciam diretamente o posicionamento competitivo das organizações. Entretanto, a presença de respostas neutras e de discordância parcial evidência que essa percepção não é uniforme entre todos os respondentes, indicando diferentes níveis de maturidade gerencial e de aproveitamento estratégico dos sistemas.

A literatura reforça essa compreensão ao destacar que a vantagem competitiva, em muitos casos, está diretamente relacionada à capacidade da organização em utilizar a informação de forma estratégica. Segundo Porter (1989), a competitividade organizacional pode ser fortalecida por meio da adoção de tecnologias que aumentem a eficiência e diferenciem a empresa no mercado.

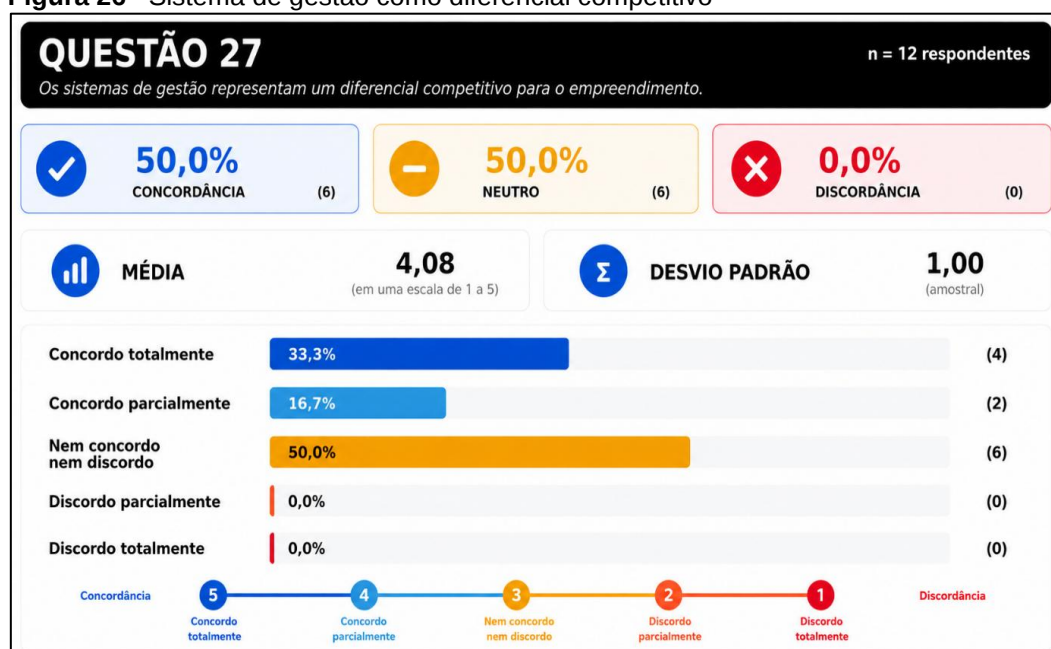
Dessa forma, os resultados sugerem que, embora exista uma ampla predominância de reconhecimento quanto à contribuição dos sistemas de gestão para a competitividade, indicando que a maioria dos empreendimentos já os utiliza de forma

estratégica, ainda se observam variações importantes na forma como esses benefícios são percebidos e aplicados na prática. Nesse sentido, pode-se inferir que, apesar do uso já consolidado por grande parte dos respondentes, uma parcela menor ainda não explora plenamente o potencial estratégico dessas ferramentas, restringindo sua aplicação, em alguns casos, a funções mais operacionais do que propriamente voltadas à diferenciação competitiva.

Na Questão 27 foi perguntado aos proprietários: “Os sistemas de gestão representam um diferencial competitivo para o empreendimento”. A média foi de 4,08, com desvio padrão de 1,00, indicando uma percepção moderadamente positiva, embora com predominância de neutralidade nas respostas. A alternativa “Nem concordo nem discordo” foi a mais frequente, sendo indicada por 6 respondentes (50,0%), demonstrando que metade dos proprietários não percebe de forma clara os sistemas de gestão como um diferencial competitivo para o empreendimento.

Em seguida, 4 participantes (33,3%) afirmaram “Concordo totalmente”, enquanto 2 respondentes (16,7%) assinalaram “Concordo parcialmente”. Não houve registros de discordância parcial ou total. O desvio padrão de 1,00 demonstra uma variação moderada nas respostas, sugerindo que, embora parte dos proprietários reconheça os sistemas como um diferencial competitivo, essa percepção ainda não está plenamente consolidada entre todos os empreendimentos analisados.

Figura 26– Sistema de gestão como diferencial competitivo



Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Os resultados reforçam a ideia de que ainda existem espaços importantes a serem explorados na aplicação dos sistemas de gestão, especialmente no que se refere ao seu uso como instrumento estratégico de competitividade. Porter (1989) destaca que a vantagem competitiva está diretamente relacionada à capacidade da organização em utilizar recursos e tecnologias de forma diferenciada, criando valor e distinção frente aos concorrentes.

Embora uma parcela dos empreendimentos reconheça os sistemas de gestão como um diferencial competitivo, essa percepção ainda não é plenamente consolidada entre todos os respondentes. A elevada proporção de respostas neutras sugere que parte dos empreendimentos ainda não identifica de forma clara ou direta o impacto desses sistemas como elemento de diferenciação no mercado, o que pode estar relacionado ao uso parcial das ferramentas ou à sua aplicação mais voltada para fins operacionais do que estratégicos. Ainda assim, a presença de concordância indica que, em determinados casos, os sistemas já são percebidos como um fator relevante de vantagem competitiva e possuem papel fundamental para resultados diferenciais.

Na Questão 28 foi perguntado aos proprietários: “O uso adequado dos sistemas pode aumentar a vantagem competitiva do empreendimento”. A média foi de 3,83, com desvio padrão de 0,94, indicando uma percepção moderadamente positiva em relação ao potencial dos sistemas de gestão para ampliar a vantagem competitiva dos empreendimentos analisados. Observa-se predominância de concordância com a afirmação, sendo que 5 respondentes (41,7%) assinalaram “Concordo totalmente” e outros 5 participantes (41,7%) indicaram “Concordo parcialmente”. 2 respondentes (16,7%) permaneceram neutros, selecionando “Nem concordo nem discordo”. Não houve registros de discordância parcial ou total, o que reforça a predominância de uma avaliação favorável (Figura 27).

Figura 27– Sistemas de gestão e aumento da vantagem competitiva

Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Os resultados indicam uma percepção amplamente positiva quanto ao potencial dos sistemas de gestão em contribuir para o aumento da vantagem competitiva dos empreendimentos analisados. A concentração de respostas em níveis de concordância evidencia o reconhecimento de que o uso adequado dessas ferramentas pode gerar ganhos significativos em eficiência operacional, organização dos processos e suporte à tomada de decisão, elementos que impactam diretamente o desempenho competitivo das organizações.

A literatura reforça essa perspectiva ao destacar que a vantagem competitiva está associada à capacidade da organização em utilizar recursos tecnológicos de forma estratégica e eficiente. Porter (1989) argumenta que empresas que conseguem integrar tecnologia e gestão de forma consistente tendem a obter diferenciação no mercado, seja por meio da redução de custos ou pela melhoria dos serviços prestados. De forma complementar, Laudon e Laudon (2021) destacam que os sistemas de informação, quando bem implementados e utilizados de forma estratégica, permitem maior agilidade decisória, integração de processos e melhoria do desempenho organizacional, contribuindo diretamente para o fortalecimento da posição competitiva.

Os resultados sugerem que há um reconhecimento consistente do potencial estratégico dos sistemas de gestão, embora ainda existam variações quanto ao nível de percepção e de aproveitamento desses recursos. Essas diferenças podem estar diretamente relacionadas à capacidade dos proprietários de gerir o empreendimento, uma vez que o nível de conhecimento, a experiência administrativa e a habilidade para interpretar informações e utilizar adequadamente os sistemas influenciam a qualidade da gestão adotada. Dessa forma, mesmo quando o empreendimento dispõe de ferramentas de gestão, seus benefícios podem ser limitados caso o proprietário não possua capacitação suficiente para incorporá-las ao planejamento, ao controle das atividades e à tomada de decisão. Assim, a capacidade gerencial dos proprietários exerce influência direta sobre o nível de organização e profissionalização do empreendimento, tornando necessário investir continuamente em capacitação, desenvolvimento de competências gerenciais e adaptação às tendências do mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como a utilização de sistemas de gestão influencia na percepção dos proprietários sobre a gestão estratégica e a vantagem competitiva em pesqueiros com atuação no ramo gastronômico na região da Grande Dourados-MS. Considerando o caráter descritivo e não experimental da pesquisa, essa influência foi examinada como a contribuição percebida pelos proprietários, sem a pretensão de estabelecer uma relação causal entre a adoção dos sistemas e o desempenho dos empreendimentos.

A questão de pesquisa foi respondida ao se constatar que, na percepção dos participantes, os sistemas de gestão contribuem para a organização administrativa, o planejamento, o acompanhamento das operações e o apoio à tomada de decisão. Essa contribuição ocorre por meio da centralização e disponibilização de informações relacionadas, principalmente, ao atendimento, às finanças, aos pedidos, às comandas e às demais atividades internas. Desse modo, os sistemas auxiliam os proprietários a compreender melhor o funcionamento dos negócios e a fundamentar parte de suas decisões em informações organizadas.

Os resultados também demonstraram que a contribuição dessas ferramentas não ocorre de maneira uniforme. Embora sua utilização esteja presente na maioria dos empreendimentos, os sistemas apresentam diferentes níveis de integração e maturidade, sendo frequentemente empregados de maneira parcial. As percepções foram mais favoráveis quanto ao apoio ao planejamento, à organização das operações, à redução de falhas e à melhoria do atendimento. Em contrapartida, observaram-se avaliações menos consistentes sobre o controle de estoque, a redução de desperdícios e a capacidade de os sistemas constituírem, por si mesmos, um diferencial competitivo.

Assim, conclui-se que os sistemas de gestão podem fortalecer a gestão estratégica e a competitividade dos pesqueiros, desde que sejam integrados às rotinas organizacionais e utilizados para orientar decisões. A simples aquisição ou adoção de uma ferramenta tecnológica não garante vantagem competitiva. Seu potencial depende da qualidade das informações registradas, da integração entre as áreas, da capacitação dos usuários e do alinhamento do sistema aos objetivos do empreendimento. Além disso, a competitividade resulta da combinação entre os sistemas e outros fatores, como qualidade do atendimento, controle de custos,

estrutura, gastronomia, ambiente, localização e experiência proporcionada aos clientes.

No âmbito prático, a pesquisa evidencia a necessidade de os proprietários ampliarem o uso estratégico das ferramentas já disponíveis, especialmente por meio da integração dos controles financeiros, operacionais, de estoque e de atendimento. Também se recomenda investir na capacitação dos gestores e colaboradores, na utilização de relatórios gerenciais e na definição de indicadores que permitam acompanhar custos, desperdícios, vendas, produtividade, satisfação dos clientes e resultados do negócio. Essas ações podem favorecer decisões mais fundamentadas e uma gestão menos dependente exclusivamente da experiência e da intuição dos proprietários.

Quanto às implicações sociais, a profissionalização da gestão pode contribuir para a continuidade e a sustentabilidade econômica desses empreendimentos, que atuam como espaços de lazer, gastronomia e convivência e participam da geração de trabalho e renda na região. Processos mais organizados também podem favorecer a redução de desperdícios, a utilização mais eficiente dos recursos e a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à comunidade. Cientificamente, o estudo amplia a discussão sobre a adoção de sistemas de gestão em um segmento ainda pouco explorado na literatura administrativa, aproximando os temas tecnologia da informação, gestão estratégica, gastronomia, lazer e competitividade em pequenos empreendimentos.

Entre as limitações da pesquisa, destacam-se o número reduzido de participantes, a utilização de amostragem não probabilística e a delimitação geográfica à região da Grande Dourados, aspectos que impedem a generalização estatística dos resultados. Os dados também foram obtidos exclusivamente com os proprietários e representam suas percepções, podendo estar sujeitos a avaliações subjetivas. Além disso, o estudo apresentou corte transversal, utilizou predominantemente questões fechadas e não analisou indicadores financeiros, operacionais ou mercadológicos capazes de demonstrar objetivamente os efeitos da adoção dos sistemas. A aplicação do instrumento por diferentes meios, como formulário eletrônico, telefone e mensagens, também pode ter produzido variações nas condições de resposta.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a amostra e incluir empreendimentos de outros municípios e regiões, permitindo comparações entre

diferentes contextos. Sugere-se, ainda, comparar pesqueiros que utilizam sistemas integrados com aqueles que mantêm controles manuais ou pouco estruturados, bem como realizar estudos longitudinais para acompanhar as mudanças ocorridas antes e depois da implantação dessas ferramentas. Abordagens qualitativas, com entrevistas, observação e análise documental, poderão aprofundar a compreensão das dificuldades de adoção e integração. Também são pertinentes investigações que incorporem indicadores objetivos de desempenho e a percepção de clientes e colaboradores sobre a qualidade do atendimento, a experiência de consumo, a satisfação e a fidelização.

REFERÊNCIAS

- ALTER, Steven. Work system theory: overview of core concepts, extensions, and challenges for the future. *Journal of the Association for Information Systems*, v. 14, n. 2, p. 72-121, 2013.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BENI, Mário Carlos. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC, 2007.
- BERKES, Fikret; COLDING, Johan; FOLKE, Carl. *Navigating social-ecological systems: building resilience for complexity and change*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- BRAÚL, Brian E.; RUIZ, Edgar C. Una revisión sistemática de las metodologías de mejora para la optimización en la gestión de producción en el sector de restaurantes. *Ingeniería y Competitividad*, v. 26, n. 3, 2024.
- BUTTLE, Francis; MAKLAN, Stan. *Customer relationship management: concepts and technologies*. 4. ed. London: Routledge, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Fundamentos de administração: planejamento, organização, direção e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. *Planejamento, programação e controle da produção MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- CRESWELL, John W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DÍEZ DE CASTRO, E. P. *Dirección de empresas*. Madrid: Pirámide, 2002.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DRUCKER, Peter F. Management challenges for the 21st century. New York: Harper Business, 1998.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HALL, C. Michael; SHARPLES, Liz. Food tourism around the world: development, management and markets. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.

HUO, Yu H. Information technology and the performance of the restaurant firms. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, v. 22, n. 3, p. 239-251, 1998.

IANSTITI, Marco; LAKHANI, Karim R. Competing in the age of AI: strategy and leadership when algorithms and networks run the world. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de informação gerenciais. São Paulo: Pearson, 2014.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de informação gerenciais. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

MCGRATH, Rita Gunther. Seeing around corners: how to spot inflection points in business before they happen. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2019.

MEMİŞ KOCAMAN, Emel; KOCAMAN, Mehmet; TEYİN, Gökem. Covid-19 salgını döneminde yiyecek içecek sektöründe e-ticaret uygulamaları ve bir model önermesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, v. 9, n. 2, p. 1286-1301, 2021. DOI: 10.21325/jotags.2021.840.

MINTZBERG, Henry. The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press, 2000.

MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; MOYSÉS FILHO, José Edson; PIMENTA, Renato Ferreira. Gestão e orientação para os clientes: um estudo em restaurantes por quilo

utilizando o modelo de análise de importância e desempenho (IPA). *Innovation & Management Review*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 188-210, 2012. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79256>. Acesso em: 22 jun. 2026.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. *Administração de sistemas de informação*. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013a.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. *Introdução a sistemas de informação*. Porto Alegre: AMGH, 2013b.

OLIVEIRA, Fernando Souza de; OLIVEIRA, Renata Mendes de; BARBOSA, Josilene da Silva; OLIVEIRA, Carlos Eduardo de. *Gestão de estoques para controle de perdas: estudo em uma rede supermercadista*. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 23, n. 54, p. 59-75, maio/ago. 2023.

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. *The experience economy: work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

POHLUDKA, Michal; ŠTVERKOVÁ, Hana. The best practice of CRM implementation for small- and medium-sized enterprises. *Administrative Sciences*, v. 9, n. 1, p. 22, 2019.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov./dez. 1996.

RAINER, R. Kelly; TURBAN, Efraim; POTTER, Richard E. *Introduction to information systems: supporting and transforming business*. Hoboken: Wiley, 2007.

SAMBAMURTHY, V.; BHARADWAJ, Anandhi; GROVER, Varun. Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, Minneapolis, v. 27, n. 2, p. 237-263, jun. 2003.

SANTOS, Jadir Perpétuo dos. *Sistemas integrados de gestão: busca de agilidade e redução de riscos em seus processos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2024.

SANTOS, J. R.; PEREIRA, M. A. Competitividade e tecnologia: os impactos na indústria atual. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 15-30, mar. 2023.

SANTOS, L. O. C.; GUIMARÃES JUNIOR, D. S. Tecnologia da informação na gestão de restaurantes: uma revisão sistemática. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, v. 19, p. 345-375, 2023. DOI: 10.29147/revhosp.v19.995. Disponível em: <https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/995>. Acesso em: 22 jun. 2026. <https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/995>

SCHMITT, Bernd H. *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York: Free Press, 1999.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SOUZA, Lucas Almeida; BARROS, Manoel Joaquim Fernandes de; CASTRO, Hélder Uzêda; FIALHO, Sérgio Hage. A agregação de valor dos sistemas de informação gerencial no processo decisório em instituições de ensino superior. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 25, p. 237-254, jan./dez. 2024. DOI: 10.53706/gep.v.25.9151. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/9151>. Acesso em: 25 jun. 2026. <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/9151>

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. *Princípios de sistemas de informação*. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. *Princípios de sistemas de informação*. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

STAKE, Robert E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

TEECE, David J. Fundamental issues in strategy: time to reassess? *Strategic Management Review*, v. 1, n. 1, p. 103-144, 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda; WOOD, Gregory. *Information technology for management: advancing sustainable, profitable business growth*. 10. ed. Hoboken: Wiley, 2018.

YIN, Robert K. *Case study research and applications: design and methods*. 6. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante, este questionário estruturado faz parte do Trabalho de Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE vinculada à Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, do acadêmico Rhian Aranda orientado pelo Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira. Nosso objetivo é analisar como a utilização de sistemas de gestão influencia a gestão estratégica e a vantagem competitiva em pesqueiros com atuação no ramo gastronômico na região da Grande Dourados – MS.

Seguindo a LGPD, garantimos o anonimato. Os dados coletados serão mantidos confidenciais e não serão individualmente divulgados, assegurando a privacidade da participação. Nenhum membro da equipe de pesquisa compartilhará informações pessoais dos respondentes. O pesquisador se compromete a compartilhar os resultados de maneira consolidada no meio acadêmico. Você pode desistir a qualquer momento da sua participação nessa pesquisa, e os dados fornecidos serão excluídos.

A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa. Pedimos que responda com atenção as perguntas, contribuindo assim para um entendimento mais profundo sobre a temática abordada.

Em caso de dúvidas, fique à vontade para entrar em contato pelo e-mail: rhianaranda2003@gmail.com

Desde já, agradeço a sua colaboração.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ESTRUTUADO APLICADO

1. Você é o proprietário do estabelecimento?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2. Qual é seu gênero?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Prefiro não dizer

3. Qual é o seu grau de escolaridade?

- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio incompleto
- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino Superior incompleto
- ☐ Ensino Superior completo
- ☐ Pós-graduação (Especialização/MBA)
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

4. Se tem ensino superior qual a área de formação?

- ☐ Administração
- ☐ Gestão de negócios
- ☐ Contabilidade
- ☐ Outro
- ☐ Não possui Ensino Superior

5. Há quanto tempo o empreendimento atua no mercado?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 6 anos
- ☐ 7 a 10 anos

☐ Mais de 10 anos

6. Quantos colaboradores o empreendimento possui atualmente?

- ☐ 1 a 5 colaboradores
- ☐ 6 a 10 colaboradores
- ☐ 11 a 20 colaboradores
- ☐ 21 a 50 colaboradores
- ☐ Mais de 50 colaboradores

7. O empreendimento oferece quais serviços? (Pode marcar mais de uma opção)

- ☐ Pesca recreativa
- ☐ Restaurante à la carte
- ☐ Buffet/self-service
- ☐ Porções e Petiscos
- ☐ Realização de Eventos
- ☐ Área de lazer
- ☐ Delivery
- ☐ Outro:

8. Você sabe o que é um sistema de gestão?

- ☐ Sim
- ☐ Não

9. empreendimento utiliza algum sistema de gestão?

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. Quais sistemas de gestão são utilizados no empreendimento? (Pode marcar mais de uma opção)

- ☐ ERP (Sistema Integrado de Gestão)
- ☐ CRM (Relacionamento com clientes)
- ☐ Sistema de pedidos/comandas
- ☐ Controle de estoque

- ☐ Sistema financeiro/Caixa
- ☐ Sistema de reservas
- ☐ Planilhas eletrônicas (Excel/Google Sheets)
- ☐ WhatsApp/Redes sociais como apoio à gestão
- ☐ Não utiliza sistemas
- ☐ Outro:

11. Há quanto tempo o sistema de gestão é utilizado?

- ☐ Menos de um ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 6 anos
- ☐ Mais de 6 anos
- ☐ Não utiliza sistemas

12. O sistema utilizado integra diferentes setores da empresa?

- ☐ Totalmente
- ☐ Parcialmente
- ☐ Pouco Integrado
- ☐ Não integra setores
- ☐ Não utiliza sistemas

13. Com que frequência os sistemas são utilizados nas atividades administrativas?

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Quinzenalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Não utiliza sistemas

14. Quais áreas mais utilizam os sistemas de gestão?

- ☐ Atendimento ao cliente
- ☐ Financeiro
- ☐ Reservas
- ☐ Controle de estoque

- ☐ Planejamento do negócio
- ☐ Compras
- ☐ Marketing
- ☐ Administração da Qualidade

15. O sistema fornece informações importantes para a tomada de decisão gerencial

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

16. As informações geradas pelos sistemas ajudam no planejamento do empreendimento?

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

17. O sistema de gestão auxilia no acompanhamento de metas e resultados do empreendimento.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

18. O sistema fornece informações úteis para decisões relacionadas ao crescimento do negócio.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo

- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

19. O uso dos sistemas aumentou a agilidade das decisões administrativas.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

20. Os sistemas de gestão influenciam diretamente as minhas tomadas de decisões no meu empreendimento.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

21. O sistema auxilia no controle de estoque e redução de desperdícios.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

22. O empreendimento utiliza relatórios gerenciais produzidos pelos sistemas para tomada de decisão?

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

23. O uso dos sistemas contribui para melhor organização das operações do empreendimento.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

24. O sistema contribui para reduzir falhas operacionais.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

25. O uso dos sistemas melhora a qualidade do atendimento ao cliente.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

26. O uso dos sistemas contribui para melhorar a competitividade do empreendimento.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

27. Os sistemas de gestão representam um diferencial competitivo para o empreendimento.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo totalmente

28. O uso adequado dos sistemas pode aumentar a vantagem competitiva do empreendimento?

☐ Concordo totalmente

☐ Concordo parcialmente

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo totalmente