SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E O PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE CASO

Alessandra Zanatta [1]
Cristiane Botezini Albarello [2]
Nestor Henrique De Cesaro [3]

RESUMO

Este artigo resulta do relatório de conclusão do curso de administração, configurando estudo de caso em Sistemas de Informação, como ferramenta de apoio ao processo decisório. O objetivo principal foi analisar as atividades envolvidas no processo gerencial, considerando a estrutura existente, para propor um sistema de informação capaz de aprimorar a eficiência interna, maximizar informações no otimizar decisório. Na metodologia, descreveu-se um estudo de caso, através de pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo, sendo os dados provenientes da pesquisa informal, observação direta e análise documental, formatada na interpretação qualitativa. Para o desenvolvimento do trabalho foram analisadas as contribuições e as limitações do sistema existente. A

[1]Graduada em Administração na URI, campus de Frederico Westphalen.
[2]Graduada em Administração na URI, campus de Frederico Westphalen. Pós-graduada em Desenvolvimento Sustentável na URI, campus de Frederico Westphalen.
[3] Mestre em Administração, UFGRS. Professor da URI, Frederico Westphalen.

partir da análise, a proposta de novo sistema buscou suprir limitações, considerando como elementos importantes a qualidade e utilidade do sistema para o usuário e a integração dos subsistemas administrativos, para a agilidade das operações/transações corriqueiras, melhoria dos controles internos, para que as informações se convertam em decisões gerenciais estruturadas. Entretanto, ao passo que a tecnologia da informação constitui melhoria efetiva na gestão, é necessário que as pessoas envolvidas se adaptem, através de capacitação que permita não apenas uma correta alimentação e processamento de dados como interpretação das informações geradas, além de desenvolver a visão da responsabilidade, autoridade, comunicação e de decisão. A tecnologia e a empresa devem formar um processo conjunto para agregar valor aos serviços e buscar a satisfação dos clientes, já que estas evidenciam razão de ser.

Palavras-chave: Informação, Sistemas de informação, Processo decisório, Tecnologia da informação.

ABSTRACT

This article results from a final paper, written as one of the requirements for graduation in Administration. It is a case study in Information Systems, seen as a tool to support the decision-making process. The main objective is to analyze the activities involved in the management process, considering its present structure, so as to propose an information system that will improve internal efficiency and optimize the decision making process. A case study is described through descriptive, bibliographical research and field research. Data was obtained from informal research, direct observation and documentary analysis, subjected to qualitative interpretation. In the

sequence, contributions and limitations of the existing system were analyzed. As a result, a new system was proposed, having as it is goal supplying former system limitations. The quality and utility of the system for the user, and the integration of administrative subsystems were considered vital to speed current transactions and operations and to improve internal controls, so as to convert information into structuralized management decision. Information technology provides effective improvement in management; however, it is necessary that people be qualified in what concerns data feed and processing and in the interpretation of the data thus generated. Besides, personnel should develop a sense of responsibility, authority, communication and decision-making. The use of technology and qualified personnel must, together, join efforts to add value to the services offered and to search customer satisfaction, which is the reason of being of any business.

Key-Words: Information. Information systems. Decision making process. Information technology.

1 INTRODUÇÃO

O artigo evidencia um estudo de caso em Sistemas de Informação como ferramenta de apoio ao processo decisório.

A tecnologia da informação representa valiosa ferramenta que possibilita visualizar ameaças e oportunidades, proporcionando mudanças rápidas e dinamismo no processo decisório, visto que o ambiente empresarial, definido pelo avanço tecnológico e por um mercado cada vez mais competitivo, propõe às organizações, independente do porte ou ramo de atividade, formas de gestão mais eficazes.

Na empresa estudada há um sistema de informação, porém,

não orienta com eficácia o controle decisório. Como o negócio está em de fase de expansão, há necessidade de informações reais e precisas no que concerne aos setores: financeiro, de recursos humanos, de produção, de comercialização, de serviços e de controle de custos. Essas informações contribuirão para otimizar o processo de: planejar, organizar, dirigir e controlar, gerenciando recursos organizacionais com maior efetividade.

Com este propósito, buscou-se analisar as atividades imbricadas no processo gerencial, considerando a estrutura existente, a análise do sistema de informações atual e se propôs um novo sistema de informação para a empresa.

A proposta sugestionada envolve o comprometimento das pessoas no processo, possibilitando a adaptação a mudanças no sentido de trabalhar com um fluxo de informações mais organizado sobre o ambiente interno e externo essenciais no alcance de vantagem competitiva no mercado de atuação.

2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E O PROCESSO DECISÓRIO

A crescente globalização capitalista evidencia forte necessidade dos gestores tomarem decisões rápidas e precisas para expandir negócios ou mesmo manter-se no mercado. Para atingir metas centradas na promoção de resultados promissores a tecnologia da informação é ferramenta valiosa no processo decisório.

As decisões podem diferenciar-se pela complexidade e são classificadas por Daft, como **programadas** e **não programadas**.

> As decisões programadas (...) são bem estruturadas porque os critérios de desempenho normalmente são claros,

> informações adequadas sobre o desempenho atual estão disponíveis, as alternativas são facilmente especificadas e existe uma certeza relativa segundo a qual a alternativa escolhida será bem sucedida. As decisões não-programadas são recentes e mal definidas e não existem procedimentos para resolver o problema. Elas são usadas quando uma organização não percebeu antes um determinado problema e pode não saber como reagir (DAFT, 1997, p.263).

Muitos são os desafios, dentre eles, a necessidade de programar informações que proporcionem aos usuários o suporte necessário nas decisões corriqueiras e estratégicas, sendo crucial estar atendo a inovações em processos gerenciais.

Dessa forma, Shimizu (2001) apresenta fatores como contributivos no processo decisório: responsabilidade perante leis e penalidades; especialização baseada em conhecimentos teóricos e práticos; coordenação, para transmitir as ordens que devem ser cumpridas e coordenar o processo de decisão; cacife, para cobrir eventuais fracassos; tempo, pois tempo curto pode minimizar a incerteza, mas ao mesmo tempo, aumentar o risco de uma decisão apressada, enquanto o tempo longo pode trazer novas perspectivas de decisão, embora aumente o nível de incerteza.

Com o intuito de reforçar as prerrogativas, surge uma vasta gama de ferramentas auxiliares em todas as áreas, e os sistemas de informação configuram-se indispensáveis cada vez mais no arsenal empresarial moderno.

Segundo O'Brien (2003, p. 17), "um sistema é um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum, recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação".

Os sistemas surgiram para revolucionar a vida humana e organizacional na evidente "era da informação". Sistemas

computacionais, *internet,* banco de dados *on line,* sistema de apoio à gestão são meios que estão à disposição, visando suporte gerencial, proporcionando grande volume de informações sobre a empresa, disponibilizando alternativas de solução de problemas, e minimizando condições de incerteza e risco. Nesta combinação, surgem os Sistemas de Informação Gerenciais (SIG), cuja finalidade é:

> [...] ajudar uma organização a atingir suas metas, fornecendo aos administradores uma visão das operações regulares da empresa, de modo que possam controlar, organizar e planejar mais eficaz e eficientemente. Em resumo, um SIG oferece aos administradores informações úteis para obter um feedback para várias operações empresariais. Dessa forma um SIG dá suporte ao processo de valor adicionado de uma organização. (STAIR, 1998, p. 208).

A organização deve ter um fluxo interno sem obstruções, ou seja, os acontecimentos devem ser conhecidos por todos os colaboradores segundo o grau de responsabilidade no processo de gerar e transmitir informação.

Quanto maior a qualidade da informação, maiores as alternativas de solução e maximizadas as chances de sucesso, salientando que a interpretação diferencia de acordo com experiências, conhecimento, estratégias e visão de cada protagonista.

Existem maneiras de usar a informação para criar vantagem competitiva. "Todavia, uma que não se pode deixar de reportar é a relacionada à aprendizagem organizacional sobre como obter vantagem competitiva com o uso da informação." Visto que "representa um importante recurso para viabilizar tentativas de se chegar ao desenvolvimento e manutenção da diferenciação" (BEUREN, 1998, p. 54/58).

O processo decisório ocorre em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional, diferenciando com a complexidade das decisões atribuídas por função e os sistemas têm a finalidade de dar suporte ao nível estratégico, tático e operacional conceituado por Kotler (2000): - Nível estratégico (alta gerência), responsável por definir a missão da organização, garimpando oportunidades, os sistemas permitem informações resumidas e concentradas capazes de fornecer uma resposta ágil e mais acertada no campo estratégico e controle administrativo, através de informações tanto internas, quanto externas, úteis para a tomada de decisões, como por exemplo, informações sobre as vendas e lucros trimestrais, desempenho financeiro da empresa e desempenho dos concorrentes; - Nível tático (gerência média), incumbido de definir o rumo da organização e analisar alternativas para alcançar os resultados estimados, possibilitando o bom desempenho organizacional, os sistemas possibilitam melhor integração e colaboração dos dados intra e interdepartamentais, gerando informações resumidas, por exemplo, sobre fornecedores, custos departamentais, custos dos produtos, queda/aumento de venda; - Nível operacional (supervisores), destinado a seguir diretrizes, elaborar cronogramas e alvos mensuráveis, os sistemas permitem melhor controle interno, fornecendo um grande volume de informações detalhadas e oportunas extraídas das operações cotidianas, por exemplo, sobre mão-obra-direta e indireta, uso de materiais, refugos, contagem de produção, tempo ocioso de máquinas.

2.1 Planejamento de sistemas de informação

O planejamento de um sistema de informações apresenta uma abordagem formal e estrutural que serve para relacionar o negócio da organização ao desenvolvimento de sistemas. A informação é um recurso que deve ser planejada com enfoque orientado para a organização como um todo, independentemente

do fato de que possa ser utilizada por diferentes tipos de equipamentos ou departamentos.

> Planejar é o processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ação para atingir objetivos organizacionais [...] inclui especificar objetivos e implementar as ações necessárias para alcança-los. O processo de planejamento cria um plano que não somente especifica os meios para atingir os objetivos organizacionais como fornece pontos de averiguação que permitem comparações entre o real e o planejado para determinar se a organização está indo ao encontro de seus objetivos (BOONE & KURTZ, 1998, p. 116).

O processo de negócios da empresa constitui a questão central do planejamento de sistemas de informação, e se define como um conjunto de decisões e atividades logicamente relacionadas, necessárias para administrar os recursos e operações do negócio analisado.

Para ser eficaz é necessário integração entre estratégia, tecnologia, operações e pessoas e ser constituído observando passos estruturados conforme identifica Atler (*apud* Meneghetti, 2002): identificação do problema, desenvolvimento, implantação, operação e manutenção.

Os usuários são co-responsáveis, por isso, devem participar ativamente do desenvolvimento e da verificação da forma como está sendo implementado e utilizado, em consonância com as demandas e metas propostas pela organização.

2.2 Tipos de Sistemas de Informação

Os sistemas de informação empresariais são classificados

segundo sua utilidade e tipo de retorno para o processo decisório, classificados por Stair (1998) e de Turban (2004) em:

- Sistemas de automação de escritório (SAE): São pacotes aplicativos utilizados para aumentar a produtividade do pessoal que trabalha em escritórios e servem para processar e organizar informações em um formato que permita a sua melhor utilização. Na tomada de decisões fornece ferramentas para análise de informações e ferramentas de comunicação que ajudam na implementação de decisões. Exemplos: sistemas de contabilidade, faturamento, controles de estoques, folha de pagamento, emissão de nota fiscal, etc.

- Sistemas de comunicação: Ajudam as pessoas a trabalhar em conjunto e dividir informações de diferentes formas, por meio do uso do telefone e teleconferência para comunicação interativa, *e-mail* e fax para comunicar usando mensagens e documentos. Na tomada de decisão permite a obtenção de informações. Os principais aplicativos são: a *Internet* e redes de comunicação internas *Novell, Windows NT, Linux*, etc.

- Sistemas de processamento de transações (SPT): Compreendem os sistemas administrativos básicos que atendem ao nível operacional. Coletam e armazenam informações sobre transações rotineiras necessárias ao funcionamento da empresa e controlam alguns aspectos das transações. Os usuários típicos são pessoas que realizam transações. Na tomada de decisões dão retorno imediato quanto às decisões tomadas, fornecem informação para planejar e gerenciar decisões. Exemplos: processadores de texto, planilhas de cálculos, gerenciadores de apresentação e gerenciadores de banco de dados (*oracle, access, intebase, mysql, sqlserver*, etc).

- **Sistemas de informação gerencial (SIG):** Destinados ao nível gerencial. São sistemas que permitem a entrada de alto volume de dados e geram a saída de relatórios/sumários executivos, demonstrativos ou de acessos *on-line* aos registros, que permitem

uma visão analítica dos dados/processos, demonstrando o desempenho corrente e histórico da empresa. Enfocam o planejamento a curto prazo, gerando informações cotidianas internas semi-estruturadas, para gerentes de nível médio e superior da organização. Na tomada de decisões fornecem informações e meios de monitorar resultados. Exemplo: Sistemas de Controles Estatísticos, Sistemas de Relatórios Gerenciais, orçamento anual, etc.

- Sistema de apoio ao executivo (SAE): Destina-se ao nível estratégico, auxiliando no processo decisório de gerentes sêniores (alta gerência), contemplando o enfoque estratégico a longo prazo, as informações externas e a possibilidade de examinar o desempenho organizacional sob uma óptica geral da empresa. Na tomada de decisão fornecem meios fáceis de analisar a informação. Exemplo: plano operacional qüinqüenal. O SAE pode ajudar a alta administração a monitorar o desempenho organizacional, acompanhar as atividades de concorrentes, localizar problemas, identificar oportunidades e prever tendências.

- Sistemas de apoio à decisão (SAD): Destinam-se ao nível gerencial. Permitem a entrada de pequeno volume de dados, o processamento é interativo e auxilia os profissionais e equipe interna no processo de decisões. O impacto na comunicação é que fornecem uma razão clara para explicar uma decisão. Na tomada de decisões fornecem ferramentas para analisar dados e construir modelos, que ajudam a definir e estimar alternativas. Exemplo: análise de custos de contratação.

- Sistema de trabalhadores do conhecimento (STC): Também chamados de sistemas especialistas ou sistemas de execução. Trabalham ligados ao campo da inteligência artificial, que utiliza o computador para solucionar problemas e tomar decisões estruturadas sobre determinado projeto. Os usuários típicos são pessoas que fazem o trabalho de adicionar valor ao cliente. Na tomada de decisão podem fornecer ferramentas, informações ou métodos para tomar decisões, armazenar e fornecer conhecimento

para suporte a decisões em áreas específicas. Exemplo: estações de trabalhos de engenharia.

- Sistemas de suporte a grupo (SSG): Ajudam grupos a trabalhar em conjunto, provêem acesso aos dados do grupo, controlam o fluxo de trabalho, têm comunicação estruturada, tornando mais fácil programar reuniões e a interação do grupo. Na tomada de decisões auxiliam a divisão de informação para articular decisões, ajudam os grupos a identificar problemas, sugerir soluções e votar.

Contudo a escolha cabe à organização segundo suas especificidades.

3 METODOLOGIA

A investigação caracteriza-se por estudo de caso, que analisou e descreveu a realidade empresarial, no que concerne a Sistemas de Informação Gerenciais, buscando um conhecimento amplo com o propósito de organizar informações adequadas e aperfeiçoar o processo gerencial.

Desta forma, descreveu-se um estudo de caso, através de pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo, sendo os dados provenientes da pesquisa informal, observação direta e análise documental, formatada na interpretação qualitativa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A estrutura organizacional da empresa

A estrutura organizacional da empresa abrange a comercialização de produtos voltados ao ramo fotográfico, tendo entre produtos principais: porta-retratos, álbuns, porta-álbuns,

quadros, filmes, pilhas, máquinas fotográficas, e prestação de serviços fotográficos segmentados em: formaturas, casamentos, revelações para clientes/empresas (revelações fotográficas para empresas de toda a região), clientes de balcão (clientes que eventualmente revelam filmes na empresa), além de eventos em que é contratada. A empresa terceiriza serviços de maquilagem e filmagem.

4.2 Processo decisório

O processo decisório é característico de empresa familiar. "A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador". (LODI, 1993, p. 06).

A centralização de poder possibilita decisões ágeis, devido o conhecimento do ramo de atuação, proporcionando capacidade de negociação e visão quanto ao rumo da organização. Porém, com a crescente expansão no mercado, o gestor também é responsável pela prestação direta de serviços e resolução de atividades rotineiras, dispõe de tempo limitado no processo de dedicar-se ao pensamento estratégico do negócio.

Na pesquisa de campo verificou-se a existência de um *software* organizacional/funcional básico adquirido "pacote pronto" que visa formalizar e agilizar os controles internos. Estão sendo utilizadas apenas as ferramentas que permitem controles de entradas/saídas de produtos, cadastro de clientes que efetuam compras a prazo para posterior controle de contas a receber e controle de estoque.

A partir da observação e exploração do sistema que possibilitou a visualização e operacionalização por meio de simulações, impressão e análise dos relatórios disponibilizados pelo

sistema, constatou-se a presença de fatores contributivos assim como limitantes.

Percebeu-se que certos módulos significativos para o controle gerencial estão em desuso, e faltam artifícios capazes de gerar registros e relatórios. Dentre as limitações constatadas: - Linguagem de programação *MS DOS*: linguagem de configuração é a mais simples em sistemas, não permitindo grandes mudanças/ alterações em sua estrutura; - Campos não integrados, o que compromete a confiabilidade dos dados e conseqüentemente a eficiência dos controles. Acarretam falta de segurança no lançamento dos dados pelo usuário; - Campos com funções repetitivas, ou que disponibilizam informações com pouca diferença em características e conteúdo; - As informações disponibilizadas pelo sistema não vêm ao encontro do ramo de atividades da empresa; - O sistema não permite a visualização de relatórios de forma digital antes da impressão; - Faltam relatórios, gráficos, cálculos orçamentários, enfim, informações estratégicas para orientar o processo decisório; - Vulnerabilidade quanto à segurança das informações, pois qualquer usuário pode alterar, com algumas ressalvas.

A empresa está ciente da importância da formalização do fluxo de informação e da capacitação das pessoas envolvidas no processo, porém ao adquirir o *software*, não considerou qualidade do sistema, qualidade das informações geradas a reversão em informações estratégicas.

Um sistema de informações eficaz deve proporcionar controles formais precisos, que possibilitarão ganho de tempo no planejar, organizar, controlar e avaliar, de forma a incorporar inovações nos processos/produtos/serviços para aumentar a eficiência administrativa e agregar valor aos clientes e obtenção de vantagem competitiva.

5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Referente ao *software*

A partir da análise do sistema de informações e das constatações, analisou-se a estrutura de um novo sistema no mercado já adequado ao ramo fotográfico, para analisar a viabilidade de adaptação. Considerou-se os requisitos na análise: facilidade de uso e interpretação, flexibilidade para constantes atualizações estruturais, funcionalidade das operações e a qualidade e quantidade das informações geradas.

Então, sugeriu-se a aquisição e implantação de um novo *software* funcional/organizacional, que contemple controles básicos nas áreas administrativas necessárias a qualquer empresa, como: fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, controle de estoque, controle financeiro (de contas a receber, contas a pagar, e caixa), controles bancários e controle total de pessoas (clientes, fornecedores, funcionários, vendedores e transportadora), emissão de cupom fiscal, nota fiscal, transferência eletrônica de fundos (TEF), boletos e duplicatas, emissão de relatórios personalizáveis e curva ABC de serviços/produtos. E a este *software*, adaptar controles ao ramo de atividade da empresa, conforme sugestionado através do acréscimo de menus:

- **Menu Agenda:** (Campos: Consultar, Agendar). Objetivo de contribuir ao processo decisório: A agenda digital proporcionará organização e controle, permitindo visualizar compromissos programados e tipo de evento. Planejar o uso de produtos/serviços, controlando estoque e necessidade de produtos, equipamentos fotográficos, solicitação de serviços de maquilagens, ou ainda, terceirização quando necessário. Assim, evitará contratempos.

- **Menu Serviços:** (Módulos: Formatura, Casamento,

Outros Eventos, Clientes/empresa, Clientes de Balcão). Através da análise dos relatórios gerados da alimentação dos dados destes, amplia-se o controle financeiro na visualização de custos, receita e lucratividade; Visualização da relação de produtos/serviços utilizados, possibilitando comparação, nova programação e planejamento de investimentos futuros.

- **Menu Relatórios:** Além dos relatórios organizacionais/ funcionais existentes, incluir-se-ão novos relatórios ao sistema:

- Relatório de Clientes: Visualização e impressão da relação mensal de clientes, independente do serviço prestado; fornecimento histórico dos serviços por cliente, possibilitando visualizar o ranking de cliente/fornecedores; A relação de contas pendentes, como a relação de clientes de balcão que não retiraram as fotos no prazo estipulado. Contribuição para o processo decisório: As informações sobre os clientes, perfil, serviços são muito importantes. Os clientes/ empresa são permanentes, por isso é interessante conhecê-los, saber o montante de receitas que cada um proporciona, para valorizá-los, através de promoções, descontos, prêmios. Salienta-se que o maior número de fotos não retiradas se dá através das revelações feitas para os clientes de balcão, por requisitarem serviços eventuais, então o controle desta classe deve ser rigoroso, na tentativa de minimizar perdas, já as revelações referentes a casamentos e formaturas são seguras e na maioria das vezes o cliente vai até a empresa efetivar a escolha e posteriormente retirar as fotos.

- **Relatório de controle dos serviços:** A quantificação de fotos reveladas, informando tamanhos, cores e destino, permitirá visualização das receitas, custos e perdas (fotos não retiradas ou retiradas e não pagas). Contribuição para o processo decisório: Proporcionará conhecer as quantidades reais de fotos reveladas e o destino. Analisar a produtividade do laboratório e avaliar custo/ benefício da capacidade instalada (confrontar a quantidade das fotos reveladas x capacidade real de produção).

- **Relatório de comparação entre os serviços prestados:** Deverá conter informações: Receita Total/ Custos Totais (custo dos produtos/ custo dos serviços, outras despesas), Lucro liquido, % de lucratividade individual de todos as classes (casamentos, formaturas, revelações para cliente/empresa, revelações para cliente de balcão, outros eventos) e uma demonstração gráfica entre todas as classes para a visualização e análise de quais segmentos possuem mais custos e quais proporcionam maiores lucros. Este relatório deverá ser anual, possibilitando a visualização histórica dos resultados em anos anteriores. Contribuição para o processo decisório: As informações possibilitarão conhecer e analisar detalhadamente os componentes contributivos para o resultado líquido financeiro da empresa, podendo comparar receitas, custos e lucratividade em todas as classes de serviços. O empresário poderá direcionar investimentos visando expansão, crescimento e projeção. Poderá comparar a evolução financeira por segmento.

5.2 Processamento de dados do sistema

Para que a alimentação dos dados no sistema seja eficaz considerara-se adaptações:

- Estrutura Física: Integrar à rede existente mais 2 (dois) computadores para serem utilizados no atendimento aos clientes, além do existente. Deverão ser localizados no balcão de atendimento para facilitar e agilizar ações rotineiras de cadastros, entrada, saída, pagamentos, recebimentos e entregas de produtos/ serviços. Um computador deverá ser utilizado também para os clientes escolherem fotos digitais a serem reveladas.

- Códigos de barra: Aquisição de dois leitores ópticos para serem instalados nos 3 (três) computadores destinados ao atendimento de clientes e um para o computador instalado no laboratório, para

agilizar procedimentos de entrada/saída de produtos.
- Treinamento: O treinamento dos entes envolvidos no processo, torna-se indispensável, pois as informações serão eficazes se houver correta alimentação e interpretação de dados. O conhecimento da funcionalidade do sistema, a capacitação e o envolvimento permanente dos usuários, independente da hierarquia de poder, é importante para melhorar a utilização do sistema, aproximando-o da real necessidade de informações que efetivem as rotinas e o processo decisório.

6 CONCLUSÃO

As organizações precisam manter-se abertas e flexíveis na capacidade de perceber e adaptar-se às mudanças do mercado em prol da lucratividade contínua.

O controle e o gerenciamento das informações são importantes para compreender potencialidades e limitações e identificar ameaças e oportunidades.

As sugestões propostas no estudo para a aquisição de um novo software foram motivadas em virtude da empresa possuir um sistema que apresentava limitações dificultantes ao atendimento de todas as necessidades da empresa para dar suporte ao processo decisório, então, a forma adequada de suprir tal lacuna, foi pesquisar, no mercado, um sistema adequado ao ramo empresarial e inserir nele campos apropriados às especificidades e peculiaridades da gestão. Essa decisão, partiu da noção de que o mundo gerencial gira em torno de informações e fatos concretos e confiáveis, e que um sistema precisa estar em consonância com os propósitos organizacionais, propiciando respostas em tempo ágil e preciso, uma vez que quem detém a tecnologia adequada e a manipula sabiamente possui uma ferramenta diferenciada para pensar seu negócio.

Dessa forma, o sistema proposto agregou uma série de noções administrativas de forma integrada e seletiva, capaz de auxiliar nos processos diários, dinamizar o setor financeiro, de recursos humanos, de produção, de comercialização, de serviços e controle de custos, permitindo relatórios de avaliação situacional e planejamento a curto, médio e longo prazo.

Frente à tecnologia, impreterivelmente está o paradigma da resistência à mudanças em métodos/processos trabalhistas. Um sistema, por melhor qualidade, não é eficaz sem pessoas para manuseá-lo. Por isso, a proposta traz como indispensável, capacitar os recursos humanos manipuladores do sistema e utilizadores das informações, pois isso é que permite ao sistema de informações gerenciais, ser um demonstrador e construtor de oportunidades além de máquina fria.

Ressalta-se, que nem sempre os recursos humanos são o principal problema de uso ou não aproveitamento máximo de vantagens, mas também, como no diagnóstico realizado, os softwares podem apresentar deficiências que impedem enxergar potencialidades além dos dados.

Os tomadores de decisões precisam estar preparados para interpretação das informações e o que fazer delas de modo a converter dados em informação e informação em estratégias. Este é o grande desafio da gestão, explorar o sistema e tirar dele o futuro empresarial.

A motivação e o comprometimento constituem um processo gradativo e permanentemente despertado, sendo a alta gerência um ente estimulador diretamente relacionado à qualidade funcional/operacional do sistema, pois tem atribuições únicas tanto de escolha da tecnologia adequada, como de culturização na ambiência de trabalho.

Entretanto, reside a necessidade de analisar o custo/benefício, ou seja, qual é melhor opção de *software* para atender necessidades do ramo empresarial, pois o mercado oferece um

universo de programas, possibilidade de planejar/desenvolver um *software* personalizado e específico, bem como a opção de adquirir um *software* e adequá-lo. É essencial a realização de diagnóstico estrutural, a organização do fluxo de informações internas/externas, o planejamento e articulação do negócio, e como requisito primordial: o envolvimento, participação e capacitação dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos. A proposta definida, agregou um modelo específico ao ramo e à adequação de campos, permitindo informações mais embasadas, assim como, apresenta flexibilidade funcional para modificações, entendendo-se que o custo se dilui nos benefícios da capacidade instalada de gerar informações.

Contudo, o estudo permitiu não apenas aguçar a capacidade de observação, análise e aplicação dos conhecimentos adquiridos na academia, como a ampliar a visão da importância de um bom sistema de informações gerenciais como apoio ao processo decisório, e que logicamente, os recursos humanos continuam sendo e sempre serão o pilar mestre de qualquer sistema ou processo organizacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, Ilse. **Gerenciamento da informação:** um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo, Atlas, 1998.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. ***Marketing* contemporâneo**. 8. ed. Rio De Janeiro: LTC Editora, 1998.

DAFT, R, L. **Teoria e projetos das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1997.

KOTLER, P. **Administração de *marketing***: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAUDON, K. C. LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LODI, J.B. **A empresa familiar.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MENEGHETTI, A. R. **RAC:** Revista de administração e contabilidade. N. 2, julho/dezembro 2002.

O´BRIEN, J, A**. Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações:** introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. São Paulo: Atlas, 2001.

STAR, R. M. **Princípios de sistemas de informações.** Rio de Janeiro: Campos, 2000.

STONER, J.A. F.; FREEMAM, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1982.

TURBAN, E. **Tecnologia da Informação para a gestão**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2004.