

KESLEY ECIEGY DA MATA



**O SIG AUXILIANDO AS TOMADAS DE DECISÃO  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA EXTRA  
ATACADÃO DE SECOS E MOLHADOS LTDA**

Trabalho monográfico de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Gestão de Sistema de Informação.

Orientador: Profº Cláudio Kobayashi

RUBIATABA – GO  
2005

S-40250

Tombo nº	12081
Classif.:	658
Ex.:	1. Kesley Mata
	2005
Origem:	d
Data:	25-4-06

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Monografia examinada em 13/02/2006.



---

Enoc Barros da Silva

(Especialista em Administração de Empresas)



---

Rogério Vieira Jacinto

(Especialista em Filosofia)



---

Cláudio Roberto Kobayashi

(Orientador)

RUBIATABA – GO

2005

*“Os computadores são incrivelmente rápidos,  
é precisos e burros; os homens são  
incrivelmente lentos, imprecisos e brilhantes;  
juntos, seu poder ultrapassa os limites da  
imaginação”.*

*Albert Einstein*

*Dedico todo esse trabalho, primeiramente a Deus. Aos meus pais Valdivino e Luzia, e o meu irmão Wesley, principais incentivadores de minhas realizações.*

*A Deus.*

*Agradeço em especial aos meus amigos Izabel Cristina, Lane Rose, Ledion Peixoto, Lillian de Souza, Lorena Oliveira, Olandir Neto, Marlus Araujo, pelo apoio que me dedicaram nos momentos de dificuldade nesta longa jornada. e a meu orientador Cláudio Kobayashi*

*Agradeço a todos que participaram direta ou indiretamente, na conclusão deste trabalho monográfico.*

## RESUMO

Este trabalho tem como proposta demonstrar os benefícios que o sistema de informação gerencial trouxe para a tomada de decisão no Extra Atacadão secos e molhados LTDA, com base nas informações extraídas através das entrevistas com os tomadores de decisão, caracterizando em um estudo de caso. Tal trabalho foi executado por pesquisa acadêmica atendendo aos requisitos da disciplina de Estágio Supervisionado como conclusão do curso de Administração com habilitação em Gestão de Sistema de Informação na empresa privada, cujo intuito é verificar os benefícios que o SIG trouxe para essa empresa; permitindo a melhoria no acesso de informações e na tomada de decisão, onde foram abordados para o estudo as práticas de decisão da empresa antes e após o SIG, verificando as dificuldades existentes entre esse período vivido pela empresa, bem como buscou investigar da mesma forma o período atual da adoção do SIG de modo que seja notável melhoria ocorrida, entendendo que de fato o SIG atende a perspectiva de uma metodologia empresarial que para Oliveira (2002, p. 40) sistema de informação gerenciais (SIG) “são processos de transformação de dados em informações utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”. O SIG conduz informações rápidas e eficientes que facilitara a tomada de decisão nas empresas, transformando as informações em ação e atingindo os objetivos com eficácia.

**Palavras-chaves:** SIG; informações; benefícios; tomada de decisão.

## SUMÁRIO

RESUMO

APRESENTAÇÃO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	16
3. OBJETIVOS.....	17
4. JUSTIFICATIVA.....	18
5. QUADRO TEÓRICO.....	19
6. METODOLOGIA.....	30
6.1 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	30
6.2 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	31
6.3 PROCEDIMENTO DE DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS.....	31
7. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	32
8. DADOS OBTIDOS.....	33
9. RESULTADOS.....	35
10. CONCLUSÕES.....	39
11. PROPOSIÇÕES.....	40
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41

ANEXOS

## APRESENTAÇÃO

O presente trabalho discute e verifica a importância do Sistema de Informação Gerencial (SIG) para a Extra Atacadão secos e molhados LTDA, no que tange a otimização do fluxo de informação no processo de gestão, permitindo a melhoria no acesso a informações, aumentando a segurança na tomada de decisões, e demais fatores ligados ao processo decisório.

A estrutura do trabalho encontra-se dividida nos seguintes tópicos:

- 1. Introdução**, traz um relato sobre a questão em estudo abordando os reflexos e impactos do SIG em termos de melhorias do processo decisório sobre perspectivas para empresas do ramo de distribuição, como objeto de investigação desta pesquisa;
- 2. Definição do Problema**; demonstra o fator agravante a empresa, levando a investigar se o SIG tem auxiliado a empresa na tomada de decisão;
- 3. Objetivos**, conduz o plano de pesquisa a ser seguido na verificação dos benefícios trazidos pelo SIG;
- 4. Justificativa**, especificam as razões da importância da elaboração desta pesquisa para a empresa sob a visão de melhoria da sua competitividade;
- 5. Quadro Teórico**, constam de fundamentações científicas que servirão de base para a confirmação do foco da investigação a cerca dos benefícios proporcionados pelo SIG;
- 6. Metodologia**, demonstra os procedimentos adotados na construção, aplicação e análise dos dados da pesquisa;
- 7. Desenvolvimento do trabalho**, relata de forma detalhada a aplicação dos métodos adotados na pesquisa desde a escolha da empresa, do tema e de todo o plano de pesquisa.
- 8. Coleta de dados**, relata os procedimentos que os dados foram coletados e conduzidos durante a pesquisa.
- 9. Análise do caso**, Especifica o processo de análise dos dados;
- 10. Descrição e explicação** Descrevem a forma como o pesquisador buscou fundamentação para analisar e explicar as informações.
- 11. Relato do caso** descreve a fala dos entrevistados.
- 12. Conclusões** fornecem as evidências que o pesquisador chegou sobre os benefícios do

SIG para o processo de tomada de decisão.

**13. Sugestões** fornecem sugestões aplicáveis a empresa;

**14. Referencias Bibliográfica**, trazem os endereços e diversas procedências do material bibliográfico que serviram de sustentação para consultas adotadas na construção do trabalho.

**15. Anexos**, encontra-se o documento pertencente ao aluno, empresa e instituição de ensino.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas do ramo de distribuição vêm ganhando importância e sendo cada vez mais necessária para levar produtos a seus consumidores, constituindo um ramo representado por grandes empresas com alto poder de competição que integram um grande número de participantes, dentre fornecedores, parceiros e clientes e exige-se maior disponibilidade de informações para auxiliar os executivos a tomar decisões, garantindo melhores resultados. Diante desse panorama nota-se a necessidade dessas empresas estarem assessoradas por um Sistema de Informações Gerenciais, para mantê-las em posição competitiva no mercado, pois conforme Bio (1985) a contribuição de um SIG consiste na disponibilidade de informações para facilitar a escolha das melhores alternativas para a decisão.

As empresas vêm se deparando com um mercado subdividido em minimercados que se multiplicam e mudam incessantemente, exigem opções, modelos, tipos, tamanhos e adaptações de uma forma tão acelerada que os produtos já não esquentam lugar nas prateleiras. Além disso, e talvez acima de tudo, exigem produtos e serviços de qualidade. A variedade de produtos e de serviços reflete a crescente diversidade das necessidades valores e estilos de vida, em que cada cliente é único. A convulsão sócio-econômica emergente resultante de transformações tão profundas afeta dessa maneira o ambiente empresarial, não só no que se refere a questões financeiras, mas por trazer também desemprego e inflação e também no mercado de trabalho, outra situação nova para as empresas.

A informação produz um número extraordinário de empregos desafiadores, que exigem um alto grau de competência, com capacidade de pensar criticamente, de planejar estrategicamente e de se adaptar a mudanças do ambiente empresarial. A atual sociedade exige que as pessoas sejam capacitadas, não apenas em leitura, escrita e matemática, mas também em computação e sistemas que auxiliem os executivos, e isso se torna imperativo e exige uma redefinição dos propósitos da organização a partir de mudanças revolucionárias no ambiente físico, no alinhamento das forças sociais, no papel da informação, na organização do governo e mercados deixando de lado os antigos modelos multidivisionais, multidepartamentais, com vários níveis de supervisão, linhas verticais de comando e baixo

nível de comunicação horizontal; assim o novo modelo organizacional, impõe maior espírito de cooperação, materializado em nova atitude gerencial, calcada na formação de redes de fornecedores e produtores, produtores/ usuários/ consumidores e entre empresas competidoras no mercado em torno de projetos de desenvolvimento tecnológico que lhe darão suporte no seu processo decisório e em suas atividades. Essas mudanças na natureza do poder calcado no conhecimento estão revolucionando as relações no mundo empresarial, uma vez que migra de uma economia “estável”, para não dizer estática, controlável, para outra baseada em computadores, informação, conhecimento, reestruturação de mercados, requer maciças transferências de poder; dessa forma os gerentes da nova organização vivem em um ambiente inteiramente novo, no qual vêm-se obrigados a tomar decisões, não só em maior número, mas de forma cada vez mais rápida.

Nota-se que na fabricação, na pesquisa, nas vendas, no treinamento, na seção de pessoal, em todos os departamentos e filiais das empresas pode-se observar a aceleração das tomadas de decisões. Essa dinâmica caracteriza-se por uma mudança de paradigma, em que a ênfase está nas tecnologias intensivas em informação, flexíveis e computadorizadas. Além disso, o novo modelo organizacional apresenta-se descentralizado, no qual os trabalhadores participam das decisões da empresa com crescente atendimento às necessidades do cliente, bem como melhoria contínua dos processos produtivos, e intensificação do fluxo de informações no intuito de conseguir melhor competitividade.

No entender de Coutinho & Ferraz, tais aspectos têm influenciado a organizações não só no que diz respeito ao âmbito empresarial. Afirma que se deve aceitar o conceito de uma nova espécie de empresas onde às questões tecnológicas, mas também às estruturas organizacionais, uma vez que as empresas ainda utilizam princípios altamente conservadores e carregam como herança *estruturas hierárquicas de gestão avessas à participação dos trabalhadores e à integração horizontal das atividades departamentalizadas*. Na realidade, a grande questão reside no intenso consumo e elaboração de informações no ambiente empresarial, que se caracterizam por forte agregação de valor na produção de bens ou serviços, decorrentes de intenso consumo de informação, na qual os trabalhadores que se utilizam o conhecimento compõem, em escala crescente, a força de trabalho, não se submetendo mais aos métodos e comandos de controle do passado, jogando por terra a idéia da estrutura baseada no comando e

controle. A tecnologia da informação, como ferramenta gerencial, tem que ser utilizada para análise de dados, transformando-os em informações realmente úteis aos negócios das empresas à medida que as empresas converterem dados em informações, modificarão necessariamente seus processos de decisão, a sua estrutura administrativa e a sua maneira de trabalhar, na qual decisões financeiras oportunistas transformar-se-ão em diretrizes e pressupostos estratégicos. Outra forte característica de organizações com SIG reside na redução nos níveis administrativos e no número de administradores, concedendo-se maior importância àqueles que desempenham as funções de decisão. A organização passa a ser constituída por especialistas centrados em atividades específicas, abolindo-se funções de assessoria ocupadas em coordenar e opinar. Entretanto, a redução de níveis hierárquicos deve ser feita de tal forma que os níveis essenciais de comando não sejam prejudicados. Além disso, a descentralização de responsabilidades deve permitir que o conhecimento e as decisões estejam presentes nos vários planos e setores da empresa e que cada membro seja responsável por sua auto-avaliação e autocontrole.

A aceleração das mudanças determina que o conhecimento sobre tecnologia, mercados, fornecedores, distribuidores, moedas, taxas de juros, consumidores tome-se rapidamente precíval. Torna-se imprescindível a formação de redes de comunicação e de suporte formadas por fornecedores e clientes. Os primeiros devem se tornar parceiros para as inovações e aliados na obtenção de padrões absolutos de qualidade, pontualidade e redução dos prazos de entrega. Os clientes, por sua vez, devem ser encarados como a melhor fonte para orientar o desenvolvimento das atividades promovendo oportunidades de progresso aos especialistas, proporcionando-lhes uma noção de conjunto; assegurar que haja sempre administradores de cúpula disponíveis, garantindo a sua preparação e testando a sua atuação. É necessário estar fora da empresa e conhecer o mercado, determinar prioridades, delegar responsabilidades e garantir que todos compreendam as suas atividades e suas prioridades; gerentes devem aprender e se atualizar, bem como proporcionar o contínuo aperfeiçoamento à sua equipe de trabalho, melhorando a atuação da empresa com base no conhecimento.

Nenhuma organização é completamente livre para decidir e agir sem considerar o ambiente no qual está inserida, Flippo afirma que independentemente da estratégia da organização, formas de adaptação ou de mudanças, são essenciais compreender a natureza

dos elementos do ambiente externo, o qual determina às organizações todo o seu planejamento, diversificação, alocação de recursos e definição de domínios de atuação. A “incerteza ambiental” é uma realidade, cada dia mais forte, especialmente para as indústrias, institutos de pesquisa e agências governamentais encarregadas de planejar a longo prazo e implementar programas de desenvolvimento tecnológico visando se antecipar às mudanças sócio-econômicas. Portanto, a liderança adequada a uma organização deve estar ciente das influências do ambiente e do grau de turbulência do mesmo.

No que diz respeito à decisão, Cruz (2002) lembra que o processo decisório tem sido estudado por vários teóricos e pesquisadores, assim chamada a análise sistemática da decisão, foi estruturada no sentido de possibilitar aos decisores analisar melhor uma situação complexa, aspecto fundamental dos papéis de liderança, uma vez que, de acordo com O'Brien (2004) , “a profissão do gerente é tomar decisões”. Conceitualmente, o processo decisório é, segundo Kani (1989) “processo de pensamento e ação que culminará com uma escolha”.

A condição necessária para a decisão é um problema que surge de alguma falha no processo de se atingirem os objetivos e metas da organização, podendo estar no próprio objetivo. A partir disso, então, é necessário o desenvolvimento de alternativas de solução possíveis para o problema, que devem ser avaliadas e comparadas tendo em vista sempre os objetivos e as metas estabelecidas pela organização, escolhida a melhor alternativa, ela deve ser implantada, adotando-se medidas de avaliação periódica de resultados reais, para serem comparadas aos planejados, por ocasião da tomada da decisão. Conseqüentemente, o processo decisório nas organizações brasileiras tende a ser centralizado, residindo no chefe a última palavra para que a decisão se efetive. No que tange às instituições privadas, geralmente de origem familiar, as questões relativas à ocupação de posições-chave não ocorrem tendo como enfoque a qualificação e a competência, mas estão. É importante ressaltar o fato de que intensos fluxos de informação são identificados ao longo do processo decisório. a começar pela identificação de problemas ou de oportunidades, verifica-se que ambos fundamentam-se em condições internas e/ou externas que são conhecidas por meio de relatos, comunicações, notícias, enfim, informação.

Sendo assim, por meio de dados/fatos existentes no ambiente econômico, técnico, político e social o executivo toma consciência de uma situação nova que pode ser um

problema ou até mesmo uma oportunidade a ser explorada. Torna-se cada vez mais necessário um número maior de informações relevantes a respeito do assunto em questão pelas quais o executivo busca inventar, projetar e desenvolver caminhos alternativos.

A avaliação das conseqüências de cada alternativa delineada levará à escolha da solução mais apropriada, o que permitirá a sua implementação. Nesta fase, mais uma vez a informação é fundamental, pois sendo a participação o princípio básico da administração moderna, a decisão tomada deve ser conhecida por todos e todos os processos de implantação das atividades inerentes a ela devem ser conhecidos por aqueles que estiverem envolvidos com as suas respectivas atividades.

Nas organizações, verifica-se que se jogam por terra estruturas arcaicas, rígidas, burocráticas e altamente hierarquizadas. Como conseqüência, as empresas hoje vêm-se obrigadas a se inter-relacionar com o ambiente, com a concorrência, com o cliente, com o fornecedor, de forma integrada, no sentido de se tornarem capazes de acompanhar as mudanças e a evolução do mercado; para que isso se torne viável, torna-se cada dia mais necessário se obter a informação relevante e transformá-la em instrumento coeso de trabalho. Pode-se afirmar que a competitividade de uma empresa é diretamente proporcional à sua capacidade de obter informação, processá-la e disponibilizá-la de forma rápida e segura em suas decisões.

Entretanto, é importante que se discuta com mais assiduidade que a informação somente cumpre o seu papel, quando integrada à organização como recurso fundamental no planejamento, na definição de estratégias e na tomada de decisão.

Portanto, antes de se planejar e implementar serviços, produtos e sistemas de informação é fundamental que se conscientize o usuário, no caso o tomador de decisão, de que, para que tais ferramentas atendam às suas necessidades informacionais, cabe a ele explicitá-las. Para isso, torna-se imperativo ao usuário saber definir com clareza as suas atividades, reconhecendo que elas fazem parte de um contexto organizacional amplo e complexo, cujos objetivos devem ser atingidos em função do mercado, da concorrência, do cliente, do fornecedor.

À medida que tais ferramentas forem planejadas e implementadas de forma integrada à organização, tomar-se-á cada dia mais ágil identificar mercados potenciais e oportunidades de mercado, acompanhar as atividades da empresa, avaliar procedimentos e

rotinas, planejar a médios e longos prazos, bem como decidir com maior segurança e confiabilidade mesmo a mudança radical de atividades e da própria decisão. Um sistema de informação gerencial, deve estar baseado em vários requisitos de competitividade como, rapidez, desburocratização das informações, autonomia departamental, possibilitando maior interação de informação entre os setores da empresa gerando mais agilidade decisória, consolidando vantagem competitiva real sustentável, pois, conforme Oliveira (2002, p. 88) o SIG tem objetivos, como: “evitar surpresas para empresa; identificar oportunidades e ameaças ambientais; consolidar vantagens competitivas reais, sustentada e duradoura; e facilitar os planejamentos de curto, médio, e longo prazo”.

## 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A empresa Extra Atacadão Distribuidora de secos e molhados têm ampliado suas atividades de distribuição e diante dessa situação passaram a enfrentar dificuldades no processo de tomada de decisão em meio ao grande fluxo de informações, que diante desta situação desconfortável para seus executivos, decidiram implantar um sistema de informação gerencial, visando melhoria para o processo de tomada de decisão e assim facilitar o planejamento das atividades da empresa. Diante dessa situação questiona-se: O SIG pode ter beneficiado a empresa Extra Atacadão no processo da tomada de decisão?

### **3. OBJETIVO GERAL**

- Diagnosticar o processo de tomada de decisão antes e após o SIG na empresa Extra Atacadão de Secos e Molhados LTDA.

#### **3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Verificar como era o processo de disseminação das informações para os setores afins;
- Verificar como era o acesso as informações;
- Verificar como era a análise e escolha das informações para apoio as decisões;

#### 4. JUSTIFICATIVA

As considerações que justificam a relevância para esta pesquisa parte da oportunidade de conhecer os benefícios de um Sistema de Informações Gerenciais como prática adotada pela empresa Extra Atacadão, por meio de um trabalho acadêmico de estreita relação entre teoria e prática, que pode servir ainda de fundamentação para a exploração de outros estudos e pesquisas na área, visto que tal tema tem sido pouco abordado em pesquisas acadêmicas locais em empresa de distribuição, sendo este o primeiro trabalho para a empresa relativo ao tema. Dessa forma a importância desse trabalho está em desenvolver um estudo que venha comprovar a empresa as contribuições obtidas com a adoção do SIG, enquanto contribui com conhecimento prático para o aluno enquanto pesquisa.

Nesta pesquisa para o Extra Atacadão, abordou-se somente o processo de tomada de decisão como fenômeno a ser estudado, pois conforme a especificação da situação problemática da empresa, este apresentava maior dificuldade; além disso, foi considerada também a fidelidade para os resultados da pesquisa, sendo analisado o tempo disponível para executar a pesquisa com validade, cumprindo dessa forma com o cronograma estipulado de acordo com término do curso. Embora tenha abordado apenas um processo para estudo, a pesquisa servirá para a empresa reconhecer a importância que um SIG pode proporcionar, visto que a decisão determina os bons resultados da empresa; onde investigar as contribuições de um SIG sobre a tomada de decisão significa compreender sua importância e sua utilidade, tendo o conhecimento como diferencial competitivo para o sucesso empresarial, enquanto compromisso profissional e social.

## **5. QUADRO TEÓRICO**

### **5.1 CONCEITO DE DADO, INFORMAÇÃO E GERENCIAL**

Percebe-se que para introdução de sistema de informação gerencial é necessário distinguir o que é dado e informação.

Segundo Oliveira (2002, p. 36) “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”.

De acordo com Rezende (2005, p. 15) “dado é um conjunto de letras, números ou dígitos que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro”.

Segundo Cruz (2002, p. 84) “dado é a matéria-prima do conhecimento, é a menor parte da informação. Não tem começo, meio ou fim”.

O dado pode ser entendido como um elemento da informação, definido como algo depositado ou armazenado. Não sendo entendido no seu conteúdo, mas apenas em sua essência, que decididamente não consegue transmitir significado algum.

“Informação é o resultado da transformação do dado em algo possível de ser entendido, quer por estar num contexto, quer por conter um significado formal”. Cruz (2002, p. 84).

De acordo com Rezende (2005, p. 19) “informação é todo dado trabalhado ou tratado”. Oliveira (2002, p. 36) define informação como o “dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”.

“Gerencial é o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) voltado para os resultados”. Oliveira (2002, p. 36)

### **5.2 QUALIDADE DA INFORMAÇÃO GERENCIAL**

De acordo com Bio (1985, p. 121) a produção de informação de qualidade é hoje conhecida como um benefício básico que se pode obter pelo planejamento de um SIG.

“As informações gerenciais de qualidades caracterizam-se por ser”:

Comparativas especialmente quando as refletem a comparação dos planos com a

execução; confiáveis para se sentir seguro ao decidir; geradas em tempo hábil; no nível de detalhe adequado, ou seja, a informação útil para o responsável pela administração de seu departamento, e por execução significa ressaltar o que relevante.”

Segundo Cassaro (1988, p. 38) “a informação na empresa, usualmente pressupõe uma organização de fatos e números para poder ser apresentado de forma inteligível a uma determinada pessoa”.

Para termos informações de qualidade precisamos compilar, reunir fatos e elaborar uma dada informação. E para melhor que seja a informação, se esta não for comunicada a quem de direito, todo trabalho terá sido pura perda de tempo.

### **5.3 A INFORMAÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO**

Segundo Desafio (2005, p. 2-3) “O propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, dinheiro, além da própria informação”.

Com o enorme salto tecnológico ocorrido na última década transformou, de maneira decisiva, a execução do trabalho. Cada vez mais as empresas passam a ver na informação o principal recurso estratégico”

De acordo com Desafio (2005, p. 2-3) a crescente globalização, as empresas terão cada vez mais necessidades de informação, tanto em nível de mercado, quanto a respeito dos planos e intenções de consumidores e dos competidores. A informação também propicia à empresa um profundo conhecimento de si mesmo e de sua estrutura e controles e processos:

Relevância ou significado da informação; importância da informação para tomada de decisão.”

Para Rezende (2005, p. 20) “mais do que nunca, a informação e seus respectivos sistemas desempenham funções fundamentais nas organizações, apresentando-se como recurso estratégico para projetos e gerir organizações de forma competitiva e inteligente.”

Segundo Resende (2005) a informação como recurso estratégico da organização retoma a discussão do papel dos gestores na organização que devem ser infogestores, termo

utilizado para pessoas que possuem, compartilham ou vendem informações, de forma empresarial ou pessoa. A ideia é fazer mais trabalho a um custo menor ou adequado, usando menos recurso, para fornecer um serviço melhor e com boas informações, desta forma valorizando mais as informações e com boas informações para a eficácia e eficiência da gestão.

Pode-se observar que as organizações estão incumbidas de reformularem seus conceitos, projetos, pois a cada momento serão forçadas a mudarem suas estratégias para alcançarem seus objetivos. O SIG vem tornando umas das prioridades das organizações, por perceberem sua grande importância para as organizações, sendo o responsável pelas estratégias de sucesso, isso quer dizer que as organizações não estiverem preocupadas para receber e acompanhar as mudanças empresariais, as organizações se perderão no caminho.

De acordo com Desafio (2005, p. 2)

as empresas devem evoluir da chamada empresa tradicional para empresa baseada na informação, onde o compartilhamento das informações e o trabalho cooperativo são os principais focos da estratégia de gestão. As implicações para as empresas são grandes, sejam elas produtivas ou não. E alguns desafios são as necessidades de: processos de tomadas de decisão mais frequentes e mais rápidos; formas contínuas de aquisição de informação pelas empresas; aquisição e distribuição da informação sejam rápidas e diretas.

O desafio gerencial é utilizar a informação de forma a projetar e administrar empresas competitivas e eficientes, tornando de vital importância o gerenciamento, organização e operações das empresas.

#### **5.4 CONCEITUAÇÃO DE SIG**

Segundo Oliveira (2002, p. 40) sistema de informação gerenciais (SIG) “são processos de transformação de dados em informações utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”. O SIG conduz informações rápidas e eficientes que facilitam a tomada de decisão nas empresas, transformando as informações em ação e atingindo os objetivos com

eficácia.

O SIG é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, ambientes, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter os canais essenciais de comunicação, processar certas rotinas típicas de transações, alertar os executivos para a significância dos eventos internos e externos e proporcionar uma base para tomada de decisão inteligente. (NASH; ROBERTS, 1984, p. 5) apud Oliveira (2002, p. 40).

Tornado-se uma parte primordial em qualquer empresa que deseja ser eficaz, assim a empresa, os funcionários, clientes, fornecedores, se beneficiarão com a qualidade e satisfação dos serviços oferecidos.

O SIG orienta os processamentos de transações de informações em favor de uma orientação para tomada de decisões gerenciais. Facilitando as funções de planejamento, controle e operações de uma empresa, através do fornecimento de informações para tomada de decisão. Pode-se dizer que o SIG age como um facilitador das funções administrativa, como planejar, organizar, dirigir e controlar.

De acordo com Rezende (2005) o SIG contemplam o procedimento de grupos das operações e transações operacionais, transformando-as em informações agrupadas para gestão. Trabalham com os dados agrupados (ou sintetizados) das operações organizacionais, auxiliando a tomada de decisão das unidades departamentais, em sinergia com as demais unidades, ou seja, é qualquer sistema que manipule informações agrupadas que contribuem para o gestor da organização.

## **5.5 OS BENEFÍCIOS DO SIG**

Segundo Rezende (2005, p. 23)

as organizações podem beneficiar-s com o SIG à medida que podem: controlar suas operações; diminuir a carga de trabalho das pessoas; reduzir custos e desperdícios; aperfeiçoar a eficiência, efetividade; reduzir custos e desperdícios; aperfeiçoar a eficiência, eficácia, efetividade, qualidade e produtividade da organização; aumentar a segurança das ações; diminuir os erros; contribuir para a produção de bens e serviços, prestar melhores serviços; agregar valor ao produto; suportar decisões proficuas, oportunizar negócios ou atividades; e contribuir para sua inteligência organizacional.

O SIG assessora os executivos em seus vários níveis na determinação de suas necessidades de informação para coordenarem e controlarem o cumprimento de seus objetivos.

Para Oliveira (2002, p. 45)

o SIG proporciona os seguintes benefícios para empresa: redução dos custos das operações, melhoria no acesso às informações, melhoria na produtividade, melhoria nos serviços realizados e oferecidos, na tomada de decisões, estímulo de maior interação entre os tomadores de decisões, estímulos de maiores interações entre os tomadores de decisão; fornecimento de melhores projeções do efeito das decisões; melhoria na estrutura do poder, redução do grau de centralização de decisões, entre outros.

O SIG constitui-se de ferramentas de soluções de problemas e a conscientização desses fatores aumentará a capacidade do gestor de analisar o problema e tomar decisões.

## **5.6 O SIG COMO SUPORTE PARA TOMADAS DE DECISÕES**

Segundo UFBA (2003, p. 2)

metodologia e técnicas de apoio à tomada de decisão com base em informações estratégicas que antecipam estas mudanças estão sendo amplamente desenvolvidas e divulgadas no âmbito das diversas ciências relacionadas com a administração estratégica da informação. Sistema de Informação Gerencial (SIG) fornecem conceitos, metodologias, técnicas e ferramentas para os executivos das organizações tomarem decisões baseadas em informações estratégicas, precisas, atualizadas e em tempo hábil.

O SIG é constituído de atividades que subsidiam o processo de tomada de decisão, ocorrendo em três níveis:

1) Definição da estratégia da empresa quanto os objetivos, metas fatores críticos de sucesso, ameaças externas são dimensionadas a partir da coleta e processamento de dados, salientando-se a busca de informações sobre competidores, clientes, fornecedores, ambiente

de negócios, contexto social, político e econômico.

2) Execução, envolvendo o uso de tecnologia de informação para o desenvolvimento de coleta, análise/síntese de informação, objetivando a geração de produtos de informação. O trabalho deve ser norteado pela estratégia de negócio e pelos fatores críticos de sucesso da organização e deve buscar informações tanto em fontes formais quanto em fontes internas, no sentido de possibilitar agregar valor à informação coletada.

3) Integração e o feedback que o SIG oferece para a criação de uma organização flexível no qual existe um constante monitoramento e exercício de cenários múltiplos, essenciais para subsidiar a definição de diretrizes e políticas tanto em nível organizacional quanto em nível macro, seja setorial ou global. O papel dos executivos na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso, o que está diretamente ligado à informação, que cada vez mais, tem demonstrado o potencial para a combinação de dados precisos sobre os processos organizacionais, procedimentos analíticos rigorosos para se chegara decisão muito mais acertada de que as tomadas com base no julgamento de executivos experientes e informados.”

O mesmo autor explica que “no nível estratégico, em que é realizado o planejamento da empresa, as decisões se referem às metas e objetivos da mesma, possíveis investimentos, novos empreendimentos e desenvolvimento de novos produtos e mercados. Já no nível tático, o planejamento estratégico estabelecido no nível anteriormente citado é transformado em metas que deveram ser alcançadas por meio do plano de ação, desenvolvido para o atendimento dos objetivos determinados, consolidados, para isto os planejamento de recursos físicos, humanos e financeiros que deverão ser necessários para a execução das metas desejáveis. Finalmente no nível operacional, é implantado o plano de ação da determinando no nível tático, utilizando-se os recursos humanos disponível, assim com os recursos financeiros e físicos, a fim de buscar a melhor relação custo/benéficos”.

É indispensável a importância do SIG como suporte para tomadas de decisão. O fato de poder contar com informações adequadas e oportunas é de fundamental importância para o sucesso da empresa

### **Aspectos da tomada de decisão**

Segundo Cassaro (1988, p. 43) Uma decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos.

É indiscutível a importância das informações, em cada uma fase das tomadas de decisão. O fato de poder contar com informações adequadas e oportunas é de importância capital para o sucesso da empresa.

De acordo com Oliveira (2002, p. 145) o SIG interliga com o processo decisório, o executivo é, antes de tudo o tomador de decisão, independente de seu nível hierárquico na empresa. Portanto esse executivo ou tomador de decisão precisa de elementos que lhe permitam:

- caracterizar o problema que esta exigindo uma ou mais decisões para sua solução;
- compreender o ambiente que cerca as decisões; e
- identificar os impactos inerentes que essas decisões poderão provocar para empresa.

O processo administrativo apresenta a tomada de decisão como um elemento básico; e para um adequado processo decisório. De acordo com Oliveira é necessário ter um sistema de informação eficiente.

Segundo Oliveira (2002, p. 145) o processo de tomada de decisão pode ser caracterizado pelos seguintes momentos:

**Momento 1:** monitoramento do processo decisório, que corresponde à identificação de uma situação que exige uma tomada de decisão.

**Momento 2:** análise do processo decisório, que corresponde à verificação da situação.

**Momento 3:** concepção do processo decisório, que corresponde ao estabelecimento dos cursos possíveis.

**Momento 4:** delineamento do processo decisório, que corresponde à escolha de um curso específico de ação.

**Momento 5:** aplicação do processo decisório, que corresponde à implementação do curso de ação escolhido

Cada um desses momentos do processo decisório se caracteriza como um complexo

processo de tomada de decisão e si.

Decisão é o encaminhamento que se dá antes das ações praticas; portanto, a decisão esta sempre voltada para o futuro.

O processo decisório implica uma racionalidade objetiva que traz como consequência a necessidade de o tomador de decisão ajustar seu comportamento a um sistema integrado por meio de uma visão ampla de alternativas que se lhe afiguram antes da tomada de decisão, da consideração de todo o conjunto complexo de consequências que poderá ser gerado como fruto da escolha de uma alternativa e da própria escolha em face das alternativas disponíveis.

De acordo com Oliveira (2002, p. 147) o sucesso de uma decisão pode depender de um processo de escolha adequada, inclusive quanto as suas fases básicas. Uma forma de estabelecer as fases do processo decisório e apresentado a seguir:

- identificação do problema;
- análise do problema, a partir da consolidação das informações sobre o problema.

PORTANTO, É NECESSARIO TRATAR o problema como um sistema; estabelecimento de soluções alternativas; análise e comparação das soluções comparativas, através de levantamento das vantagens e das desvantagens de cada alternativa, bem como da avaliação de cada uma dessas alternativas em relação ao grau de eficiência, eficácia e efetividade no processo; seleção de alternativas mais adequadas, de acordo com critérios preestabelecidos; Implantação da alternativa selecionada incluindo o devido treinamento das pessoas envolvidas e avaliação da alternativa selecionada através de critérios devidamente aceitos pela empresa.

De acordo com Simon (1965, p. 17) apud Oliveira (2002) as decisões podem ser programadas e não programada.

## **5.7 A IMPORTÂNCIA DO SIG PARA AS EMPRESAS**

De acordo com Bio (1988, p. 126)

os sistemas de informação têm diferentes papeis na eficiência de uma empresa: a velocidade dos fluxos e do processamento dos dados determina a duração do ciclo operacional; coordenação e eficiência do ponto de vista gerencial é relevante a contribuição que os sistema podem dar a coordenação

entre as varias unidades da organização; informações operacionais há influencia significativa de informações operacionais no aspecto de coordenação.

De acordo (BROWMAN; WESTHERBE, 1990) apud Oliveira (2002) o SIG proporcionam os seguintes resultados: Assegura que os esforços na área de sistema de informação gerenciam, sejam consistentes com os objetivos, as estratégias e as políticas da empresa como um todo.

Proporciona uma estrutura de serviço para a atividade de sistema de informação gerencial que responda, adequadamente, tanto às necessidades urgentes de curto prazo quanto aos objetivos de longo prazo;

Proporciona a alocação equilibrada de recursos entre as diversas aplicações que muitas vezes são concorrentes entre sig e seleciona e usar metodologia adequada para determinar requisitos e alocações de recursos.

De acordo com Oliveira (2002, p. 88) o SIG tem objetivos, como: “Evitar surpresas para empresa; Identificar oportunidades e ameaças ambientais; Consolidar vantagens competitivas reais, sustentada e duradoura; e Facilitar os planejamentos de curto, médio, e longo prazo”.

Existem três importantes aplicações do Sistema de informação na empresa. De acordo com O'Brien (2004, p. 18): “apoio às estratégias; apoio a tomada de decisão; apoio as operações e aos processos.”

O SIG traz a eficiência para empresa, possibilitando que elas tenham conhecimento das suas próprias informações. Gerando para as empresas a preocupação de transmitir informações das áreas a fins para toda as pessoas interessadas e encarregadas de tomarem decisões.

De acordo com Cassaro (1988, p. 30) o SIG

assessora os gerentes (em seus vários níveis) na determinação de suas necessidades de informação para coordenarem e controlarem o cumprimento de seus objetivos; produzem e fornecem informações aos gerentes, nas qualidades adequada, em tempo oportuno e no custo compatível.

Segundo Bio (1985) o papel dos sistemas de informação no processo gerencial é no

planejamento, controle e informação.

“A essência do planejamento e do controle é a tomada de decisão. Esta, por sua vez, depende de informações oportunas, de conteúdo adequado e confiável” Bio (1985, p. 45).

Isso indica um certo grau de consciência por parte dos executivos sobre os processos decisórios em que estão envolvidos e o SIG sendo um sintonizado com as necessidades de informação desses processos decisórios.

## **5.8 PLANEJAMENTO, CONTROLE E INFORMAÇÃO.**

Segundo o Bio (1985, p. 47) “o planejamento compreende a seleção dos objetivos da organização e das áreas, e a determinação dos meios para atingi-los”.

O autor enfatiza também que as necessidades de informação para o planejamento podem ser externas ou internas. As externas incluem questões políticas, leis e aspectos governamentais; questões sociais e demográficas, tendências econômicas, informações de mercado. Já as internas refletem premissas básicas para o planejamento, tais como capacidade de produção, custos e rentabilidade por produtos, custos, etc. As informações para identificação de restrições internas, quando comparadas com as externas, são vistas para a tomada a tomadas de decisão, por ocasião do planejamento.

De acordo com o autor “a informação para o controle envolve: informações mercadológicas, informações de produção, informações financeiras”.(BIO, 1985, p.47)

As informações mercadológicas são as referentes à execução do plano de vendas. Já as informações de produção, prazos, custos reais para acompanhamento dos orçamentos de produção. E as informações financeiras são uma gama de informações sobre custo, rentabilidade, situações financeiras, necessárias para acompanhar orçamentos e fluxos de caixa.

Em tese o planejamento exige um sistema de informação que retrate o ambiente externo, as condições de mercado e as condições internas.

De acordo com Bio (1985) um SIG que apóie o planejamento e o controle, é necessário compreender as necessidades de informação. Para efeito do planejamento e controle operacional, as aplicações mais frequentes são: previsão de vendas consiste no auxílio a tomada de decisão para determinado plano de vendas; orçamentos quando bem

projetados envolve toda organização e produz informações que referem quantitativamente as decisões tomadas no planejamento; custo sistemas que coleta e gera informações que sobre utilização de materiais, mão-de-obra, equipamentos e despesas gerais; e ode contabilidade que coleta e processa os dados monetários sobre todas transações (vendas, compras, pagamentos, recebimentos, despesas.). Podendo armazenar os fatos administrativos e proporcionando um bom planejamento.

## 6. METODOLOGIA

A pesquisa adotada neste trabalho tem como objetivo identificar como o SIG auxiliou a tomada de decisão para a empresa Extra Atacadão, sendo caracterizada conforme o objetivo proposto como pesquisa-diagnóstico que "é a busca de todas as informações que compreendem uma análise interna e externa, positiva e negativa..." (EMPREENDER..., 2005, p. 8) de cunho qualitativo que de acordo com Alvarenga e Rosa (2001, p. 33),

São estudos abrangentes ligados aos conjuntos maiores ajudando a compreender os elementos da pesquisa revelando suas limitações consideradas com opções na definição de alternativa das investigações, só tem sentido dentro de um enfoque epistemológico na qual são elaborados ou utilizados, com enfoque na tomada de decisão.

Inicialmente a pesquisa tomou a forma de pesquisa exploratória, que segundo Gil (1991, p. 45), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-la mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições". A pesquisa exploratória, por ser bastante flexível, assumiu como método de pesquisa o estudo de caso, que segundo Gil (1991, p. 54) "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento". O estudo de caso é do tipo exploratório que segundo Roesch (1999, p. 262) "são planejamentos com propósitos teóricos".

### 6.1 PROCEDIMENTO PARA A COLETA DE DADOS

Os dados serão coletados por meio de entrevistas livres não formuladas anteriormente e não padronizadas a qualquer membro da organização objeto de estudo. "O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada... as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma

convenção informal” (LAKATOS; MARCONI, 20001, p. 1997).

## **6.2 PROCEDIMENTO PARA A ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados obtidos das entrevistas passarão pelo processo de análise dos dados; através da redução de dados que segundo Roesch (1999, p. 260) “é uma forma de análise que acentua, separa, focaliza, descarta e organiza os dados de modo tal que permitirá extrair e verificar conclusões”; e logo se procedeu a extração de conclusões e verificações, que para Roesch, 1999 “é a fase que o analista já começa a decidir sobre o significado dos dados, anotando suas regularidade, padrões, explicações, configurações possíveis, fluxos causais e proposições”.

## **6.3 PROCEDIMENTO PARA DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os dados serão divulgados por meio de descrição e explicação que para Yin apud Roesch (1999, p. 262)

é quando o pesquisador coleta a informação analisa-a e apresenta-a um texto de acordo com certa lógica que procuro atender aos objetivos do estudo seguida de explicação que será via estudos exploratórios que para Yin apud Roesch tem o objetivo de explorar ou fazer teorias emergir a partir da situação.

## 7. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A pesquisa no Extra Atacadão deu-se por um interesse próprio, nascido por meio de um relato de um membro da empresa, que em conversa informal, comentou sobre a empresa, inclusive sobre o Sistema de Informações Gerenciais, adotado pela empresa desde março de 2005. Visto que se tratava de uma oportunidade de desenvolver uma pesquisa de grande relevância tanto para a empresa, quanto para o desenvolvimento acadêmico; foi requerida de imediato àquele membro da empresa permissão para pesquisa, com propósito de identificar os benefícios adquiridos com o SIG. Logo após a permissão, foi feita uma visita a empresa, onde possibilitou uma melhor compreensão dos fatos, compreendendo que a questão de maior dificuldade que a empresa enfrentava estava ligada ao seu processo de tomada de decisão, que tomando como base essa problemática deu-se início ao projeto da pesquisa, definindo o plano de trabalho conforme os objetivos pretendidos, cujos propósitos estavam em detectar melhorias sobre aquele processo.

Após o término do plano da pesquisa, iniciou-se a fase de visitas aos departamentos, para abordar os indivíduos que tinham participação no processo de tomada de decisão de posse de um roteiro de entrevista para coletar os dados, onde as entrevistas buscavam fazer um paralelo entre a situação anterior e atual à adoção do SIG, de modo que fosse possível detectar reais melhorias ocorridas. As visitas para a aplicação das entrevistas ocorreram entre os dias 01 a 15 de novembro de 2005, onde a cada entrevista as falas foram anotadas de próprio punho.

Quando terminou a fase da coleta de dados, a fase seguinte foi a da análise e interpretação, sendo uma fase difícil que consumiu maior tempo, pois a interpretação depende da realidade empresarial e do conhecimento da teoria para obter resultados. Nesta fase final da construção do estudo de caso, teve-se dedicação total para o conteúdo das falas a fim de evitar generalizações fora do foco da pesquisa, sendo que mesmo com o término da coleta de dados, ainda retornou-se em outras visitas a empresa a fim de detalhar melhor a sua situação e buscar compreender alguns fatos que pareciam ainda obscuros e que não puderam ser compreendidos e interpretados somente com o conhecimento teórico.

## 8. DADOS OBTIDOS

Os dados obtidos nesta pesquisa compreendem as anotações das conversas respondidas pelos tomadores de decisão, que constituem o relato do caso, descrito a seguir:

A empresa, Extra Atacadão de Secos e Molhados LTDA, conta com um SIG desde 5 de março de 2005 e antes da implantação do sistema de informação gerencial, a empresa tinha dificuldades no processo de tomada de decisão, não possuía informações sólidas e consistentes, sendo estas informações dispersas e de forma desorganizada na empresa devido ao crescimento dos negócios, onde que a empresa optou em implantar um sistema de informação gerencial.

Antes da implantação do sistema de informações gerenciais as informações eram dispersas e não havia um controle, tornando mais difícil sua utilização como base de apoio para a tomada de decisão; mas, atualmente com a implantação do sistema foi possível formatar e personalizar as informações alimentando cada área de interesse com informações relativas àquela área. Isso contribuiu muito para a melhoria do processo decisório, reduzindo a morosidade quanto ao acesso às informações e atribuindo mais autonomia aos setores. As decisões na empresa são tomadas pelos diretores da empresa, onde as decisões são debatidas com os gerentes em reuniões.

Os entrevistados responderam que antes da implantação do sistema de informação gerencial as tomadas de decisões eram decididas intuitivamente ou em forma de análises de históricos passadas e normalmente não se alcançava os resultados desejados; quando por exemplo se tratava de uma negociação de compra tínhamos dificuldades de decidir porque informações relativas a preço, qualidade e rapidez de entrega e pagamento não estava disponível e isso nos levava a ter como base somente dados passados que por vez não correspondia mais com a empresa naquele momento, ou fechava-se um negócio sem considerar nenhuma alternativa segura, valendo-se daquela que achávamos ser a mais adequada ou provável. Quando era o processo de venda ocorriam as mesmas dificuldades e isso nos levava a ficar sempre para trás de melhores vantagens. Essas fatalidades aconteciam porque quando precisávamos ter informações que nos orientassem sobre

situações de mercado ou relativa a qualquer situação, não era possível sem o SIG. Dessa forma as dificuldades de decisão eram sempre complexas, burocráticas porque tinha-se que reportar sempre a presidência para saber sua opinião, embora não garantia melhor resultado visto que este também não era assessorado por um SIG e tornava-se um procedimento incorreto que afetava todos os níveis da empresa. No que dependia de informações vindas dos departamentos para as decisões ocorria também dificuldades porque o repasse e compartilhamento eram demorados e surgia ainda freqüente erro de envio e não atendiam as necessidades de momento. Assim tal situação tinha tendência de se agravar cada vez mais, colocando em risco os negócios da empresa; mas logo a providencia se efetivou com a adoção do SIG e a realidade da empresa atualmente tem seguido uma projeção crescente em termos de melhoria tanto para os executivos, quanto para os funcionários, clientes e parceiros na consecução de suas funções.

Hoje as decisões são mais sólidas e ágeis sustentadas pela prévia análise das propostas, que tem garantido resultados satisfatórios; pois contam com o apoio de cada setor que nos fornece informações precisas e com maior rapidez dando suporte à tomada de decisão, deixando as incertezas e o empirismo de lado.

Durante a implantação do SIG, a empresa enfrentou dificuldades em adaptarem aos novos conceitos, no qual trouxe resistência com os funcionários que se sentia inseguros. Houve também uma certa desarmonia nas informações dificultando as tomadas de decisões ocorrendo uma desarmonia das atividades operacionais; mas após a fase de adaptação com o sistema de informação gerencial, a empresa conseguiu um melhor entendimento sobre o planejamento, organização, direção e controle e sua importância, um melhor gerenciamento, ou seja, na melhoria no processo de decisão. Dando uma visão do negocio da empresa proporcionando a esta uma melhor análise de seus dados, dando mais subsídios para o tomador de decisões. As decisões antes e após a implantação do SIG continuam sendo decididas pela diretoria, porem agora passa por análise dos departamentos pertinentes que tratam das viabilidades e quando consideradas adequadas com base em critérios estabelecidos pela empresa, então é encaminhada e decidida pela diretoria, com uma significativa redução de erros e reavaliação de decisões. O SIG proporcionou um melhor acesso a informação na qual deu mais seguranças aos tomadores de decisão e adequando sua equipe para atender as necessidades da empresa e as tomadas de decisão.

## 9. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa constam-se de verificações extraídas do relato do caso e seguem juntamente com a análise e interpretação, compreendendo o período antes e depois, formando assim um paralelo entre os estágios vividos pela empresa.

### 9.1 RESULTADOS DA ANÁLISE ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO SIG

#### - Informações sem análises:

Percebe-se que as informações nem sempre eram analisadas como melhor alternativa, visto que em razão do grande volume de informação que circulam a empresa, tornava-se difícil identificar aquelas mais viáveis e concretas devido a falta de um sistema de Informação Gerencial para auxiliar os executivos na escolha daquela mais conveniente. Essa situação agravante dá-se em razão do grande volume de informações que passam a circular a empresa e torna uma sobrecarga impossível de ser analisada de forma manual. Esse resultado mostra que sem um SIG e a conseqüente falta de análise das informações torna o processo decisório mais difícil e arriscado.

#### - Informações não compartilhadas

Conforme consta no relato do caso, sem o SIG as informações não tinham um direcionamento para área de interesse. Dessa forma era difícil adquirir ou repassar informações para os demais setores; porque sem o SIG, não existia uma categoria específica de informações, ficando impossível formatá-las e encaminhá-las para os executivos; onde estes tinham que percorrer os setores da empresa para executar o trabalho de repasse de informações, causando ociosidade e erros de troca de informações; gerando cada vez mais atraso e tumulto para tomar decisões. Esse resultado mostra que sem o SIG a dificuldade de decisão deve-se a falta de direcionamento de informações para aqueles setores de informações para aqueles setores que dependem de tê-las para concluir a escolha de propostas viáveis.

#### - Falta de Fundamentação das Informações

Nota-se que a falta de fundamentação nas informações, dava-se pela falta do SIG, onde não tinha uma especificação da origem das diversas informações da empresa; assim

era difícil identificar a procedência e a confiabilidade de todas as informações. Esse resultado mostra que sem o SIG, a falta de fundamentação é muito perigosa, na medida em que informações falsas que não correspondem com a realidade da empresa pode interferir nas decisões da empresa e gerar falsas expectativas par ao negócio.

#### **- Decisões Instrutivas**

Devido à falta de serem assessoradas por um SIG, não se contava com o apoio de informações reais e inerentes ao negócio; pois como estas não eram disponibilidades para atender necessidades dos executivos, estes em muitas ocasiões decidiram com bases em apenas experiências e registros antigos, que por vez nem sempre condizia como o planejado pela empresa. Esse resultado mostra que sem um SIG não é possível ter um cenário provável no qual ela pode operar com maior certeza, havendo maior risco e erro nos resultados da empresa.

#### **- Dificuldades em adaptar aos novos mercados**

Em razão da falta do sig, havia dificuldade de atuar em novos mercados devido a escassez de informações em tempo hábil e relevante, visto que a falta de conhecimento e de experiências impedia que a empresa tivesse melhores vantagens em novo campo sem o apoio de um SIG que pudesse fornecer informações que auxiliasse a adaptar as exigências; sendo desperdiçado muitas oportunidades que a deixava em situação desfavorável a seus concorrentes.

Esse resultado mostra que sem um adequado SIG, há maiores dificuldades de operar em novos mercados, pois sem o SIG, fica difícil estabelecer um planejamento estratégico e aproveitar potencialidades e oportunidades. Dessa forma nota-se que a empresa fica sem condições de antecipar e consolidar vantagens competitivas.

Nota-se que as análises eram falhas porque a empresa contava com um grande fluxo de informações em face do seu crescimento, e isso dificultava aos executivos visualizá-las e seleciona-las por não contar com tecnologias que pudessem controlá-las por área de interesse para ser estudadas as suas viabilidades. Isso mostra que de fato quando a empresa não tem um sistema que lhe ofereça suporte para analisar as informações que são importantes, acaba ocorrendo falhas na análise devido à sobrecarga de informações irrelevantes que dificultam aos gerentes tomar decisões.

**- Informações eram dispersas;**

Percebe-se que na falta de um sig além de falhas nas análises das informações a empresa ainda encontrava dificuldades para direcionar as informações para que seus executivos tomassem conhecimento da situação da empresa, pois sem um adequado sistema não era possível transmitir as informações com rapidez e segurança; bem como dificultava aos executivos enviar relatórios precisos para a administração da empresa, causando demora na tomada de decisão. Nota-se que quando as informações são coordenadas por um sig, à tomada de decisão é facilitada devido a possibilidade de acompanhamento das informações pelos executivos.

**- Difícil utilização de informações para a tomada de decisão;**

Como as informações eram dispersas nos departamentos com muitos dados para ser trabalhados e com difícil análise, não era sempre possível contar com informações para decidir; pois o acesso às informações de interesse tornava-se difícil e não contribuía com a tomada de decisão devido a falta de categorização das informações para os executivos, onde a centralização dessas informações impediam a participação dos departamentos no processo decisório.

**- Desarmonia nas atividades operacionais;**

Houve uma desarmonia operacional durante a fase de adaptação da implantação do SIG, devido as novas metodologias estabelecidas pela empresa, os funcionários reagiram com insegurança diante das mudanças, causando impacto em suas atividades.

## **9.2 ANÁLISE ATUAL**

**Conhecimento das informações relevantes pelos departamentos pertinentes;**

Após a implantação do SIG as informações podem ser visualizadas pelos executivos com mais facilidades dando apoio nas tomadas de decisões em cada departamento, tornando os planejamentos mais consistentes.

**Redução de erros em diversas atividades da empresa;**

Graças a visualização a empresa conduz melhor os planejamentos, organiza, dirige e

controla suas atividades, isso conduz a minimização de erros, pois o SIG trouxe apoio nas tomadas de decisão dando mais segurança nas análises.

**Disseminação de informações para cada área de interesse;**

O SIG possibilitou a empresa a direcionar as informações em cada departamento, excluindo as informações irrelevantes; isso possibilitou a agilidade na tomada de decisão, pois as informações são formatadas e personalizadas para os executivos.

**Decisões mais sólidas e ágeis sustentadas pela prévia análise dos dados;**

Com a implantação do SIG, as informações deixaram de ser dispersas, e chegam com mais agilidade e precisão para os executivos analisarem e tomarem as devidas decisões.

**Apoio de cada setor na divulgação de informações;**

O SIG possibilitou aos departamentos a emissão de relatórios pertinentes para sustentação das análises de decisões para planejamentos e negociações empresariais.

**Informações precisas e com maior rapidez;**

Com o SIG a empresa conseguiu informações focadas no melhoramento das atividades dando a empresa informações mais precisas e rápidas.

**Menor incertezas sem o empirismo para a tomada de decisão;**

Com a disponibilidade de informação nos departamentos, conduz minimização das incertezas dando mais subsídios para a tomada de decisão.

**Resultados satisfatórios;**

Diante do apoio nas análise e por consequência a melhoria na tomadas de decisão, a empresa consegue atingir as metas estabelecidas mantendo vendas em crescimento, recebimentos equilibrados e melhores escolha e negociação com os fornecedores e clientes, mantendo uma posição competitiva.

## 10. CONCLUSÕES

Considerando os resultados obtidos da pesquisa, conclui que de fato a implantação do sistema de informação gerencial proporcionou benefícios à empresa, comprovando as teorias dos autores apresentados no referencial teórico. Correspondendo ao benefício de auxílio na tomada de decisões que é focado neste trabalho, mostrou a comprovação da teoria, ou seja, assim com Oliveira (2002, p. 45) definiu o SIG

o SIG proporciona os seguintes benefícios para empresa: redução dos custos das operações, melhoria no acesso às informações, melhoria na produtividade, melhoria nos serviços realizados e oferecidos, na tomada de decisões, estímulo de maior interação entre os tomadores de decisões, estímulos de maiores interações entre os tomadores de decisão; fornecimento de melhores projeções do efeito das decisões; melhoria na estrutura do poder, redução do grau de centralização de decisões, entre outros.

O SIG trouxe um melhor gerenciamento das funções administrativas, possibilitando melhores planejamentos. Destacou se que o SIG assessora os gerentes nos níveis administrativo, na determinação de suas necessidades de informação para coordenarem o cumprimento de seus objetivos. Como confirma o autor Cassaro (1988, p. 30)

assessora os gerentes (em seus vários níveis) na determinação de suas necessidades de informação para coordenarem e controlarem o cumprimento de seus objetivos; produzem e fornecem informações aos gerentes, nas qualidades adequada, em tempo oportuno e no custo compatível.

O SIG proporcionou melhoria na tomada de decisão graças a visualização que o SIG deu a empresa para um bom planejamento, acarretando uma melhora ao atendimentos aos clientes , na imagem da empresa, no gerenciamento do operacional, racionalização de recursos devido ao planejamento. Como Bio em (2004, p. 18): “apoio às estratégias; apoio à tomada de decisão; apoio às operações e aos processos”. Analisando os fatos na empresa, com seu crescimento e da concorrência.

## 11. PROPOSIÇÕES

Conforme os resultados dessa pesquisa; podemos notar que de fato não há considerações que comprovem falta de alinhamento do SIG com os propósitos da empresa Extra Atacadão; mas em face de relato que mostra que houve resistência dos funcionários na aceitação do SIG, cabe enfim propor que quando em situação de alguma modificação para o SIG, seja feito de antecedência um treinamento e um trabalho de conscientização, de modo que tais percebam que se trata pena de uma ferramenta de auxílio e que embora sejam valida suas contribuições não substituem a presença humana.

## 12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, Maria Amália de F. P.; ROSA, Maria Virgínia F. P. do Couto. **Apontamentos de metodologia para a ciência e técnicas de redação científica** (monografias, dissertações e teses). 2. ed. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 2001.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

CASSARO, Antonio Carlos. **Sistema de informação para tomada de decisão**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CRUZ, Tadeu. **Sistema, organização e métodos: estudo das novas tecnologias de informação**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DESAFIO GERENCIAL E ESTRATÉGICO. Disponível em: [www.utp.br/informação](http://www.utp.br/informação). Acesso em: 10 set. 2005.

EMPREENDER UNIR PARA CRESCER. Capacitação dos agentes da MPE - Manual do instrutor - CAMARA DE ARTES E OFICIOS DE ESSEN, Rio de Janeiro, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed São Paulo: Atlas, 1996.

KANI, Michael J. **Um-dois-três-, Ação!!!: momento de decisão**. 5. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989.

LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

O'Brien, James A. **Sistema de informações**: e as decisões gerenciais na era da Internet. 2 ed. . São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema de informações gerenciais**: estratégias, tática, operacional, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistema de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFBA): **Sistema de informações Gerenciais**. Disponível em: [www.cpd.ufba.com.br](http://www.cpd.ufba.com.br). Acesso em: 22 out. 2005.

*Revisado por*



# **ANEXOS**



## **EXTRA ATACADÃO SECOS E MOLHADOS LTDA.**

Av. Bernardo Sayão n.º 2005, Setor Rialma II, Rialma/GO

CNPJ/MF: 04.396.265/0001-01

## **RELATÓRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

**NOME DA ENTIDADE CONCESSIONÁRIA:** Extra Atacadão Secos e Molhados Ltda.

**ENDEREÇO:** Av. Bernardo Sayão n.º 2005, setor Rialma II na cidade de Rialma/GO

**FONE:** (62) 397-2150 **FAX:** (62) 397-2150

**E-MAIL:** vilmondes@saborelle.com.br

**NOME DOS PROPRIETÁRIOS:** Francisco Jurandi de Castro Vieira, Francisco Gilson de Castro Vieira, Janduhy Diniz Vieira Filho.

**NOME DO CARGO DA CHEFIA DIRETA:** Vilmondes Lino Barbosa

**NOME DO GERENTE DE R.H.:** Rildo Inácio da Silva

**RAMO DE ATIVIDADE:** Comércio Atacadista de Produtos Alimentícios em Geral, Secos e Molhados.

**ÁREA DE ATUAÇÃO:** Em todo o território Goiano.

### **HISTÓRICO:**

A empresa foi fundada através da união dos 02 irmãos o Sr. Francisco Gilson e Janduhy Diniz, que resolveram atuar no ramo de comércio atacadista de secos e molhados em geral. O Sr. Francisco Gilson fazia o trabalho de vendedor tendo ao seu lado o fiel

irmão o Sr. Janduhy atuando como motorista de entrega, - os dois já faziam o trabalho de venda e entregas, ou seja venda ambulante. Mais tarde por volta do ano de 1999 o Sr. Francisco Jurandi foi convidado a fazer parte da sociedade como Diretor Administrativo, que com o seu Capital Integralizado, conseguiram aumentar o Patrimônio da Empresa adquirindo mais caminhões para efetuarem as entregas e efetivaram contratação de motoristas e vendedores externos. Há princípio o seu sistema de Comercialização e Distribuição era uma grande problemática, visto que não tinham mão-de-obra qualificada e até mesmo as que tinham eram insuficientes, os veículos de entrega também eram insuficientes e não tinham um plano traçado como, por exemplo, conhecimento de roteirização e planejamento para as entregas, não tinham conhecimento dos seus concorrentes e a má formação de análise de seu custo, que se dava por falta do conhecimento científico adequado. Não possuíam um sistema eficiente e seguro que controlasse o fluxo de caixa e a vendas efetuadas. Até alguns meses a empresa sofreu com a questão da confiabilidade no Sistema de Informações, cujo software de Gestão Empresarial vem apresentando algumas inconsistências em seus relatórios gerenciais, mas graças a força de vontade e o empenho de toda equipe administrativa conseguiu-se mudar este cenário adquirindo desta forma um novo e revolucionário software que irá resolver esses problemas. Atualmente a empresa implantou o sistema de informação gerenciais que solucionou os problemas que havia ocorrendo.

**NÚMERO DE EMPREGADOS:** 156 empregos diretos e 70 empregos indiretos

**PRINCIPAIS METAS DA EMPRESA:** Atingir todos os itens do gênero alimentício da Marca Própria SABORELLE em um período até os meados de 2006.

**PRODUTOS DESENVOLVIDOS NA EMPRESA:** Açúcar Cristal Saborelle 2 e 5Kg.

**PRINCIPAIS RECURSOS QUE RESULTAM O PRODUTO FINAL:** Automação do Sistema Logístico e de Produção do Açúcar, bem como aspectos tecnológicos que envolvam seu processo de empacotamento.

## CARACTERÍSTICAS DOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA:

Categoria dos profissionais que atuam na empresa:

Profissionais com Formação em Segundo-Grau Completo, e cursos técnicos na Área específica.

Divisão técnica de trabalho

Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de treinamento oferecidos.

03 qualificados sendo 02 com curso Superior Completo e 01 Cursando;

18 qualificados com segundo grau completo;

135 qualificados com primeiro grau completo e treinamento nas áreas específicas;

Condições de jornada de trabalho

Jornada de 08 horas diárias, com intervalo de 02 (duas) horas de almoço, e outra turma noturna com 08 horas;

Descrever a rotatividade da mão de obra.

Quase que inexistente

## QUESTIONÁRIO

Como o SIG agilizou a tomada de decisão?

Quais as razões que levaram a empresa a implantar a um SIG?

Como era a empresa antes da implantação do SIG?

Quais os benefícios trazidos à empresa após a implantação do SIG?

Como ocorre o processo de filtragem e seleção de informação?

Qual o nível de independência dos setores quanto ao acesso às informa

As disseminações das informações para os setores eram demoradas?

Ocorria demora no acesso às informações?

A análise e escolha das informações consumia muito tempo?