

Revista Contabilidade & Amazônia

ISSN: 2175-1722

SINOP/MT, v. 6, n. 1, art. 2, pp 21-38, Jan/Dez., 2013

Disponível em: <http://www.contabilidadeamazonia.com.br/>

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

Murilo Pinto Garcez da Luz
Bacharel em Ciências Contábeis - UNEMAT
e-mail: @hotmail.com

Fernanda Mosseline Josende Coan
Prof. Mestre em Ciências Sociais - UNISINOS
e-mail: fernanda@unemat-net.br.

Resumo

O presente artigo faz uma avaliação com relação à utilização do sistema de informação como ferramenta para a gestão empresarial e a elaboração da gestão estratégica da empresa. Aborda o assunto através do estudo de um sistema de informação de uma empresa, e a partir dos dados pesquisados realiza uma análise qualitativa dos mesmos. A metodologia se realizará com levantamento de dados sobre o sistema de informação da organização, a fim de produzir uma análise de como ocorre a estrutura desse sistema e buscar compreender estas informações que são geradas por esse sistema auxiliam os gestores na elaboração da gestão estratégica da empresa. A pesquisa é do tipo descritiva, pois serão realizadas exposições dos métodos e processos, do sistema de informação gerencial e da gestão estratégica. Será realizada uma análise para entender se as informações geradas pelo sistema de informação estão em consonância com os objetivos traçados e pretendidos são eficientes e garantam a obtenção dos objetivos.

Palavras-chave: *Sistema de informação. Contabilidade gerencial. Gestão estratégica.*

1.INTRODUÇÃO

A informação é importante no processo de gestão estratégica e uma empresa, e o seu valor é determinado em função do impacto que provoca no processo das decisões, está relacionada tanto ao tempo de utilização quanto à utilidade da mesma. A informação deve estar à disposição quando for necessária e deve apresentar a melhor precisão possível, assim quanto mais necessária for por parte dos gestores, mais precisa ela deve ser para evitar comprometer a qualidade da decisão que será tomada com base nela.

No atual cenário do mundo dos negócios, o uso de sistemas de informação tem-se tornado amplamente utilizado pelas empresas, é muitas vezes a principal ferramenta para a gestão dos processos internos e condução dos negócios. A tecnologia está a se aprimorar e o progresso, inevitável, acelera cada vez mais, obrigando as empresas se adequarem a esse processo de renovação das ferramentas tecnológicas a fim de mantê-las competitivas frente às outras empresas no mercado.

O tema é recorrente e observado dentro das empresas que atuam no mercado de maneira geral, pois essas empresas se organizam e estruturam seus processos gerenciais através de sistemas de informações, que são projetados e montados conforme a necessidade dos empresários a fim de servir de ferramenta útil e atividades que se propõe.

O trabalho tem como intenção abordar o assunto através do estudo de um sistema de informação de uma empresa, e a partir dos dados pesquisados ter parâmetros para realizar uma análise qualitativa das informações, a fim de buscar compreender se a empresa faz um correto uso de seu sistema de informação e se o modo como é utilizada a informação gerada, a torna útil ao processo de gestão empresarial e na elaboração da sua gestão estratégica.

Por isso tem-se como questionamento principal a seguinte pergunta: O sistema de informação gerencial contribui efetivamente para a elaboração da gestão estratégica da empresa?

O trabalho possui como objetivo analisar o sistema de informação a fim de identificar se contribui para a gestão estratégica. Para tal será verificado como é realizado o uso do mesmo, será analisado como o sistema de informação apresenta as informações geradas e se estas suprem às exigências da gerência, assim será possível avaliar se a utilização das informações geradas é profícua ao processo de gestão estratégica da empresa.

Ao finalizar o artigo foi possível saber se o modo como se dá o uso de um sistema de informação gerencial, o torna útil aos seus usuários, e o modo como é utilizado o mesmo tem máximo aproveitamento dos recursos oferecidos e acaba por produzir informações imprescindíveis que serão reportadas à gerência e se estas informações são relevantes e

tempestivas quanto à necessidade de utilização no processo de gestão da empresa e na elaboração de sua gestão estratégica.

O trabalho é relevante uma vez que os sistemas de informação tornaram-se componentes essenciais quando se pretende alcançar o sucesso de empresas e organizações e alinhados com as estratégias da mesma estabelecem planos que definem os caminhos ou ações traçados para a consecução de um resultado e dará suporte à realização desses objetivos ao focar a atenção da organização para os planos de gerenciamento. Em função disso, representam um campo de estudo de grande importância para o gerenciamento de empresas.

A metodologia consistirá em realizar um levantamento de dados sobre o sistema de informação da empresa, analisando como se dá a estrutura desse sistema e buscando compreender se as informações que são geradas por esse sistema auxiliam a gerência em seu processo de elaboração da gestão estratégica da empresa.

Este estudo trará inicialmente uma pesquisa bibliográfica, ao buscar explicar e discutir o assunto, tendo como base referências publicadas em livros, artigos, *sites*, enciclopédias, etc. Para Martins (2009, p. 54) a pesquisa bibliográfica “busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto”.

A pesquisa proposta é do tipo descritiva, pois serão feitas exposições dos métodos e processos, tanto do sistema de informação gerencial quanto da gestão estratégica. A pesquisa descritiva para Silva (2003, p. 65) “tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis”.

Nesse caso as coletas dos dados são feitas de maneira padronizadas, como questionário e a observação sistemática. A análise dos dados se deu de forma qualitativa, pois a análise de conteúdo “é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática”, Martins (2009, p. 98).

A análise de conteúdo das respostas e questionários visa extrair as características ou atributos da informação que são geradas por um sistema de informação gerencial e a efetividade com que as mesmas atendem as necessidades da gerência, levando em consideração à tempestividade com que essas informações são entregues aos gestores, a precisão dessas informações, a integridade e a fidedignidade ao considerar a apropriação com que são geradas, buscando avaliar se atendem os requisitos de clareza, relevância, utilidade e qualidade para os gestores da empresa no processo de elaboração da gestão estratégica da empresa.

A partir dessas informações colhidas pelas pessoas da gerência responsáveis pela elaboração das estratégias da empresa, é possível então realizar uma análise para buscar saber se estão em consonância com os objetivos traçados e pretendidos e se o modo como é realizada a gestão desse sistema de informação gerencial é eficiente quanto à obtenção desses objetivos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistema de Informação

Sistemas de informações é uma combinação que abrange tecnologia da informação e atividade de pessoas que dão suporte às operações, gestão e tomada de decisão. Em um b, dados e tecnologia.

Nesse sentido, o termo é usado para se referir não apenas a informação e a tecnologia da comunicação que a organização utiliza, e também o modo como as pessoas interagem com essa tecnologia no suporte aos processos empresariais. Melo (2002, p. 21) define um sistema como sendo “um conjunto de elementos, ou de componentes que mantêm relações entre si. Componentes e relações formam as características específicas de um sistema”.

Padoveze (2004, p. 55) traz a definição de sistema de informação como sendo “um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações”.

Catelli (2001, p. 37) por sua vez apresenta a definição de que os sistemas de informação “compõem-se de partes ou elementos que se relacionam de forma a constituir um todo e possuem um objetivo ou uma razão que integra e justifica a reunião de suas partes”. Ainda explica que esses sistemas apresentam delimitações em certos contextos, apesar de ainda terem a possibilidade de serem compostos ou decompostos de forma a se estudar as suas interações com os elementos internos e externos.

A empresa também pode ser caracterizada como um sistema, e Peleias (2002) define a empresa como um subsistema inserido em um sistema maior, o ambiente externo, e que está sujeita às pressões, que podem ser definidas como ameaças e oportunidades.

Para o autor a empresa pode ser concebida como um sistema divisível em subsistemas, e essa separação estão em duas categorias: divisão em função da especialização das funções e divisão em função da dinâmica ambiental. A primeira destaca as atividades operacionais realizadas por cada componente do sistema, geralmente apresentada como produção, vendas, finanças, recursos humanos e compras. A segunda categoria é tratada pela gestão econômica, que considera a empresa parte do ambiente, com ele interagindo para o cumprimento de sua missão e satisfação das necessidades demandadas pelo entorno.

A organização obtém recursos do meio ambiente, processa-os e fornece bens, produtos e serviços que irão atender às necessidades que o meio externo demanda.

O conceito básico de sistema por pode ser demonstrado pela seguinte imagem:

Figura 1. Caracterização e funcionamento básico de um sistema.



Fonte: Padoveze (2004, p. 31)

Rezende (2001, p. 32) define os componentes do sistema de informação como “objetivos, entradas, processo de transformação e saídas do sistema, controle e avaliações do sistema e retroalimentação”.

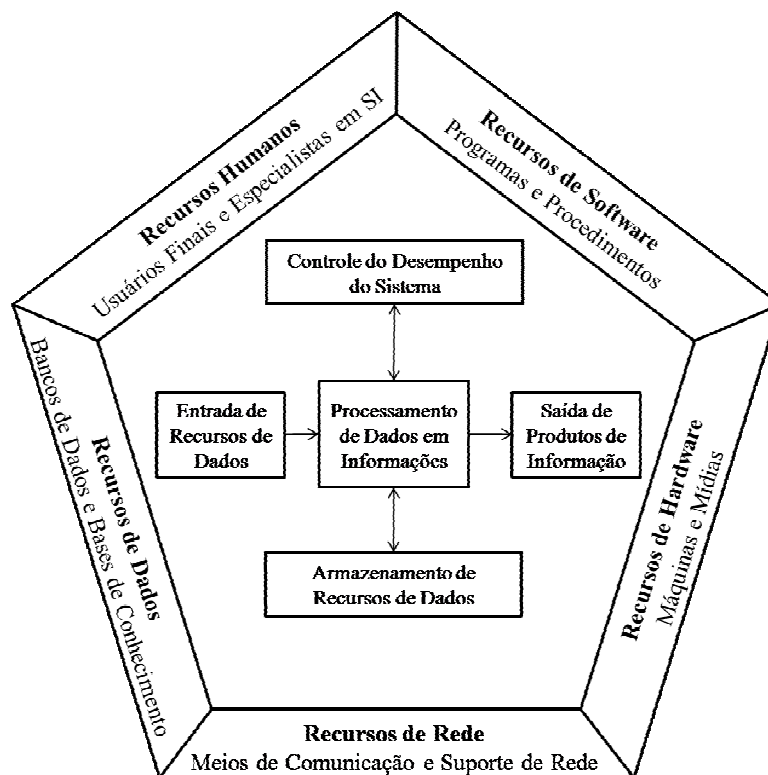
Ele integra um conjunto de partes interagentes e interdependentes para formarem um todo unitário com determinado objetivo e efetuarem determinada função. Ele divide-se em subsistemas, que se subordinam à um sistema, e este a um supersistema, que se insere no meio ambiente.

2.1.1 Componentes de um sistema de informação

Para O'Brien (2004), um sistema de informação é composto de recursos humanos, de hardware, software, dados, e redes, os quais executam atividades de entrada, processamento, produção, armazenamento e controle que convertem recursos de dados em produtos de informação.

A figura a seguir demonstra um modelo de sistema de informação o qual mostra os recursos existentes em um sistema e a interação entre eles com o meio em que estão inseridos:

Figura 2. Os componentes de um sistema de informação



Fonte: O'Brien (2004, p. 10)

Cada componente desse sistema pode ser assim definido segundo O'Brien (2004):

- Recursos Humanos: são compostos pelos especialistas em SI que são as pessoas que desenvolvem, fazem manutenção, operam o sistema, e pelos usuários finais que são as pessoas que fazem uso desse sistema;
- Recursos de Hardware: são todos os dispositivos físicos e equipamentos que compõem o sistema e servem para o processamento de dados, como por exemplo computadores, impressoras, monitores de vídeo, scanners óticos, unidades de disco magnético;
- Recursos de Software: correspondem aos conjuntos de instruções de processamento da informação, onde estão incluídos os *softwares* e também os procedimentos;
- Recursos de Dados: são os fatos sobre fenômenos físicos ou transações de negócios. Organizam-se normalmente em banco de dados que guardam os dados processados e organizados e bases de conhecimento que guardam o conhecimento em uma gama de formas;
- Recursos de Redes: correspondem em computadores, processadores de informações e outros dispositivos que se conectam através de mídias de comunicações e são controlados por softwares de comunicações. Podem se conectar através de redes como internet, intranets e extranets.

2.1.2 Objetivos dos sistemas de informação

Os sistemas classificam-se em dois tipos: abertos e fechados, e Peleias (2002, p. 6) explica cada um deles da seguinte forma:

- a) abertos: compreendem um conjunto de partes em constante interação (ressaltando um aspecto fundamental sobre as ideias de sistemas, a interdependência entre os seus componentes) e constituem um todo orientado para determinados fins e em permanente interação com o meio externo, influenciando e por este sendo influenciado;
- b) fechados: são os que não mantêm relação com o entorno, não dependem de insumos externos para sua manutenção e não realizam nem fornecem saídas para esse ambiente, de tal forma que nenhum material neles entra ou sai.

Os sistemas têm como enfoque principal o negócio empresarial e tem como objetivo auxiliar nos processos decisórios, atuando como destaca Rezende (2010):

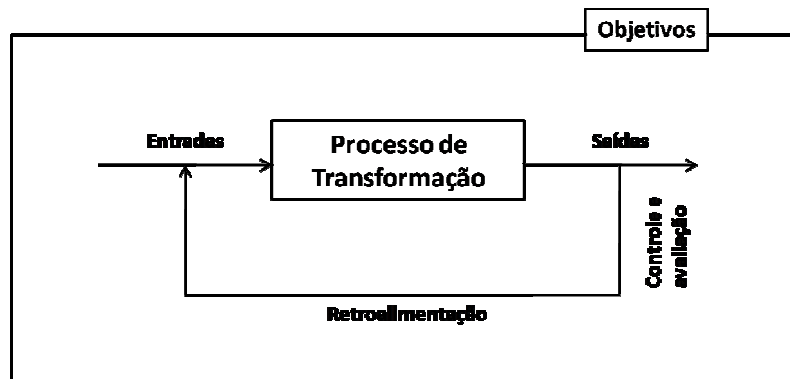
- a) Ferramentas para exercer o funcionamento das empresas e de sua intrincada abrangência e complexidade;
- b) Instrumentos que possibilitam uma avaliação analítica e, quando necessária, sintética das empresas;
- c) Facilitadores dos processos internos e externos com suas respectivas intensidades e relações;
- d) Meios para suportar a qualidade, produtividade e inovação tecnológica organizacional;
- e) Geradores de modelos de informações para auxiliar os processos decisórios empresariais;
- f) Produtores de informações oportunas e geradores de conhecimento;
- g) Valores agregados e complementares à modernidade, perenidade, lucratividade, competitividade e inteligência empresarial ou organizacional.

Além disso, os sistemas empresariais têm em suas divisões em outros componentes, como nos afirma Rezende (2001):

- a) Objetivos do sistema: objetos do tema, alvos, essências ou desígnios que se pretende atingir. Os objetivos devem ser relatados, formalizados e caracterizados, também chamados de objetivos reais, para não deixar dúvidas ou ocasionar distorções, omissões do sistema etc. Devem expressar claramente os requisitos funcionais do sistema;
- b) Ambiente do sistema: local onde o sistema executa suas funções, considerando tanto o meio ambiente interno como o externo, físico e lógico;
- c) Recursos do sistema: meios necessários para que o sistema cumpra suas funções, infraestrutura logística e de tecnologia;
- d) Componentes humanos do sistema: pessoas responsáveis pelo acionamento e utilização dos produtos;
- e) Função do sistema: atividades que o sistema propõe a fazer, atendendo à execução de seus requisitos funcionais e à geração dos produtos necessários;
- f) Procedimentos do sistema: atividades que o sistema propõe a fazer, atendendo à execução de seus requisitos funcionais e à geração dos produtos necessários;
- g) Gestão do sistema: compreende a administração, análise dos produtos, retroalimentação, controle e avaliações de qualidade e atendimento aos requisitos funcionais.

Os objetivos de um sistema podem ser esquematizados da seguinte forma:

Figura 3. Componentes (elementos) de um sistema



Fonte: Padoveze (2004, p. 32)

Os recursos que entram no sistema e serão utilizados durante o processo de transformação podem ser recursos físicos, materiais, humanos, tempo, energia, equipamentos, serviços, tecnologia etc. No processo de transformação há o processamento dos recursos que entraram anteriormente nesse sistema e que irão resultar em um produto ou serviço final.

Podem compor-se sucessivamente de subsistemas que são relacionados entre si, que irão compor um sistema maior. As saídas dos sistemas correspondem ao resultado dos processos de transformação, e devem estar em coerência com os objetivos do sistema, e devem representar valores quantificáveis que devem estar de acordo com os parâmetros já estabelecidos previamente.

Os controles e avaliações têm a finalidade de verificar se as saídas correspondem aos objetivos pré-estabelecidos e se estão coesos com estes, e servem para medir o rendimento do sistema. A retroalimentação, ou *feedback*, indica a reintrodução de uma saída em forma de informação, e incorpora o resultado desencadeada por meio de nova informação afetando o comportamento subsequente, e assim sucessivamente.

A capacidade de influenciar as atividades no meio em que estão inseridos e de os sistemas modificarem as suas características através da realização das atividades que estes exercem é apresentado por Catelli (2001, p. 38) como sendo:

- a) Estáticos - não realizam atividade e, portanto, não modificam suas características ou estruturas e independem da ocorrência de eventos. Exemplo: sistema métrico;
- b) Dinâmicos - realizam atividade e, portanto, têm suas características alteradas conforme a ocorrência de eventos. Esses eventos tanto podem decorrer de atividades realizadas internamente quanto de suas interações com seu ambiente. Exemplo: seres vivos; e
- c) Homeostáticos - dispõem de um mecanismo que os caracteriza como estáticos em relação a seu ambiente externo, mas dinâmicos em relação a seu funcionamento. Exemplo: refrigerador.

A informação gerada deve ser relevante aos interesses dos gestores e servir para reduzir incertezas envolvidas no processo de tomada de decisão a fim de se aumentar a qualidade da decisão que se busca tomar.

Essa necessidade informacionais sempre existiu por parte dos gestores, porém havia uma limitação em relação aos sistemas de informações devido ao componente tecnologia, porém com o grande avanço ocorrido no setor ultimamente na parte de *hardware* e *software* possibilitou que essas restrições fossem reduzidas pelo aumento da relação custo/benefício do investimento em tecnologia por parte das empresas, e viabilizou aos gestores o máximo aproveitamento das informações geradas por esses sistemas integrados.

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Um sistema de informações gerenciais (SIG) é um sistema ou processo que fornece as informações necessárias para gerenciar uma organização eficientemente e eficazmente. As informações são geralmente consideradas como componentes essenciais para suporte às decisões de negócios.

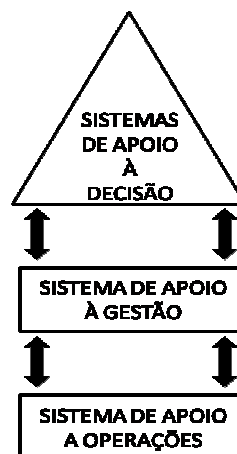
Os SIG devem ter um quadro bem definido de diretrizes, políticas ou práticas, padrões e procedimentos para a organização. Estes devem ser seguidos ao longo da instituição no desenvolvimento, utilização, manutenção e de todo o sistema.

SIG é visto e usado em muitos níveis da administração. Deve apoiar a instituição à longo prazo na consecução de suas metas e objetivos estratégicos. Também são esses sistemas que a contabilidade utiliza para garantir o controle básico e manter ao longo de registros financeiros de atividades.

O SIG geralmente é utilizado por todos os departamentos da instituição e, segundo Padoveze (2004, p. 64) “esses sistemas são utilizados pelas áreas administrativas e financeiras da empresa, e pela alta administração da companhia, com o intuito de planejamento e controle financeiro e avaliação de desempenho dos negócios”. Servem ainda como suporte à gestão e as operação da empresa, ao evidenciar seus fluxos de informações, culminando junto à alta administração com os Sistemas de Suporte à decisão.

A integração sistêmica entre Sistemas de Apoio às Operações, Apoio à Gestão e Apoio à Decisão pode ser demonstrada através da seguinte representação:

Figura 4. Estrutura e integração dos sistemas de informação



Fonte: Padoveze (2004, p. 66)

Os SIG tiveram seu crescimento dentro das empresas em função do avanço tecnológico, permitindo a integração sistêmica e funcional de praticamente todos os processos físicos-operacionais da empresa. Para Padoveze (2004, p. 69) essa integração ocorre da seguinte forma:

A integração mais comum existente entre os diversos subsistemas de informação é a integração via *interface*. Todos os subsistemas informacionais são conectados tradicionalmente uns aos outros por meio de *programas-ponte*, denominados de *interface*. As interfaces tradicionais partem da identificação das informações que um subsistema necessita de outro subsistema e, por meio de um programa, carregam automaticamente as informações desejadas para o sistema subsequente. Isso evita a redundância de dados, e portanto, causa a integração.

E complementa:

Contudo, esta concepção de interface parte do pressuposto de trazer apenas as informações desejadas ou identificadas pelos principais usuários do sistema

subsequente. A interface tradicional não possibilita que todas as informações dos subsistemas anteriores fiquem disponíveis para os usuários de outros subsistemas.

A navegabilidade dos dados é que caracteriza se um sistema de informação é integrado ou não, e essa integração deve ser utilizada em todos os segmentos do sistema desde a sua coleta e processamento dos dados. Para Peleias (2002, p. 8) o processo de gestão apresenta os seguintes requisitos:

- Dependência da definição do subsistema institucional que, por sua vez, depende do modelo de gestão adotado pela empresa;
- Indicação de 'como' chegar aos objetivos definidos;
- Atuação coordenada dos gestores convergente para o planejamento estratégico e definição do plano estratégico;
- Após a definição do plano estratégico, realização do planejamento operacional, do qual resultam planos operacionais de curto, médio e longo prazos.

As empresas buscam obter benefícios na utilização de sistemas de informação gerenciais, visando auxiliar na consecução dos objetivos estratégicos pretendidos. Para Rezende (2010, p. 42) os benefícios que as empresas podem obter desses sistemas são:

- Suporte à tomada de decisão profícua;
- Valor agregado ao produto (bens e serviços);
- Melhor serviço e vantagens competitivas;
- Produtos de melhor qualidade;
- Oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade;
- Mais segurança nas informações, menos erros, mais precisão;
- Aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência, eficácia, efetividade, produtividade;
- Carga de trabalho reduzida;
- Redução de custos e desperdícios;
- Controle das operações etc.

O uso da TI (tecnologia da informação) pode oferecer diversas vantagens estratégicas para a empresa e O'Brien (2004) conceitua cinco vantagens as quais são:

- a) Reduzir Custos: consiste em usar a TI para reduzir o custo dos processos empresariais. E usar a TI para reduzir os custos referentes aos clientes ou fornecedores;
- b) Diferenciar: busca diferenciar produtos ou serviços através do desenvolvimento de novos dispositivos de TI. Utilizar recursos de TI para acirrar a competição entre concorrentes. E utilizar recursos de TI para focar-se em produtos e serviços de nichos de mercado;
- c) Inovar: desenvolver novos produtos e serviços que incluam componentes de TI. Utilizar a TI para fazer alterações substanciais nos processos empresariais. E, com a ajuda de TI, desenvolver novos mercados ou nichos de mercado;
- d) Promover Crescimento: busca utilizar TI para administrar a expansão dos negócios a nível regional e mundial. E utilizar TI para a diversificar e integrar outros produtos e serviços;
- e) Desenvolver Alianças: visa utilizar TI para criar organizações virtuais entre parceiros comerciais. E desenvolver sistemas de informação interorganizacionais conectados pela internet, extranet ou outras redes que tenham como finalidade apoiar relações empresariais estratégicas com clientes, fornecedores, subcontratados e outros.

Dentro dos sistemas de informação a principal necessidade que se têm com relação à utilização desses sistemas é que todos os subsistemas têm a necessidade de se comunicar com os outros subsistemas, fazendo prevalecer a visão funcional dos processos de negócio,

abrangendo a empresa como um todo em vez de segregá-la em setores, departamentos ou divisões.

2.2.1 Desafios quanto à implementação de sistema de informação

O investimento em tecnologia em uma empresa permite a construção de uma plataforma estratégica de tecnologia da informação que possibilita à empresa obter vantagem nas oportunidades estratégicas que possam surgir, e para isso é preciso que sejam vencidas barreiras quanto à implementação desses sistemas, que geralmente exigem um grande investimento ou possuem uma grande complexidade. Quando um sistema de informação é implementado, espera-se que os gerentes e profissionais da empresa estejam cientes dos benefícios e problemas apresentados pelo uso da tecnologia da informação, e que estejam aptos à lidar com esses desafios de maneira eficaz. Os sistemas de informação devem ser administrados para apoiar as estratégias e os processos de negócios, as estruturas organizacionais e a cultura da empresa a fim de aumentar seu valor para os clientes e para os negócios.

A medição do retorno que um sistema de informação traz à empresa deve levar em consideração a eficácia da tecnologia da informação no que diz respeito ao suporte dado às estratégias da organização, proporcionando viabilizar seus processos de negócios, ampliando as suas estruturas e culturas organizacionais e não apenas ser medido através da eficiência em forma de minimização de custo, tempo e uso dos recursos de informação.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão estratégica consiste na análise, decisões e ações que uma organização utiliza a fim de criar e sustentar vantagens competitivas. Consiste no modo como as estratégias influenciam no estabelecimento dos objetivos e os procedimentos que servirão para a sua obtenção. Cada setor da empresa define seu próprio planejamento estratégico, tendo como parâmetro os objetivos gerais para a empresa traçados pela alta administração.

Nem todas as empresas executam a sua estratégia de maneira sistemática e metodológica. Quanto maior e mais complexa a empresa, mais importância deve ser dada ao planejamento de longo prazo de suas ações, a fim de evitar a ineficiência administrativa.

2.3.1 Estratégia competitiva

A estratégia deve partir da alta administração da organização e contempla a empresa em sua totalidade. Peleias (2002, p. 14) traz sua explicação quanto à importância do processo de gestão na empresa:

É o principal processo decisório da empresa e é composto pelas etapas de planejamento, execução e controle. Esse processo precisa ser adaptado à realidade da organização e deve ser estruturado dentro de uma sequência ordenada de etapas.

As empresas buscam utilizar as informações que são geradas nos sistemas de informação para trazer benefícios quanto à elaboração de sua gestão estratégica. Os sistemas de informação fornecem subsídios à etapa de planejamento, através de informações e instrumentos que permitam aos gestores avaliar o impacto das diversas alternativas de ação sobre o patrimônio e os resultados da organização, à etapa de execução por meio de informações que comparem os desempenhos reais nas condições padrão e efetivamente concluídos, à etapa de controle permitindo comparar as informações relativas à atuação dos gestores e áreas de responsabilidade com o que se obteve com os produtos e serviços em relação aos planos e padrões previamente estabelecidos, à elaboração da análise do desempenho dos gestores referente às diferentes áreas da empresa e de sua própria atuação, à definição das regras para realização da análise dos resultados gerados pelos produtos e serviços, das participações, dos monitoramentos e orientações dos processos de

estabelecimento de padrões para eventos, transações e atividades, juntamente com a avaliação do resultado dos serviços relativos à organização.

Rezende (2010, p. 87) explica que “o desafio estratégico atual é como usar a tecnologia da informação para projetar e gerir empresas efetivas, competitivas e inteligentes”. O uso da tecnologia da informação traz um aumento na eficiência quanto à utilização desses sistemas buscando melhorar a relação custo/benefício dos investimentos feitos e otimizar a sua capacidade produtiva para aumentar os resultados e minimizar falhas. Catteli (2001, p. 76) explica que:

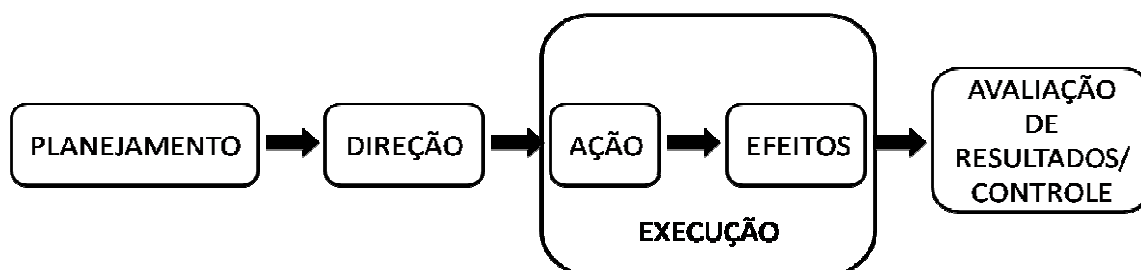
[...] para garantir a continuidade da empresa, essas atividades deveriam ser geridas de forma eficiente e eficaz, gerando um valor que permitisse, pelo menos, a reposição dos recursos consumidos. Dessa forma, os gestores, por meio de suas decisões, deveriam procurar otimizar as contribuições das atividades sob sua responsabilidade para o resultado global da empresa. Mesmo a decisão de se manter uma atividade deficitária deve levar em conta a necessidade de que as demais atividades gerem resultados suficientes para garantir a continuidade da organização ao longo do tempo.

Dessa forma, o gestor engloba duas responsabilidades: uma em relação à área sob seu controle e outra em relação à empresa em sua totalidade.

2.3.2 Planejamento da gestão estratégica

Para que haja a potencialização dos resultados globais da empresa é necessário que haja a otimização dos resultados individuais das áreas envolvidas dentro da empresa. Para que isso ocorra de maneira efetiva, é necessário haver medidas de planejamento e de controle de cada setor individualizado para que possam estar alinhados com os objetivos gerais da empresa e dessa forma atingir as metas e objetivos pretendidos. O processo gerencial pode ser demonstrado da seguinte forma:

Figura 5. O processo de gerência



Fonte: Bio (2008, p. 49)

A principal função do planejamento e controle é a tomada de decisões. Catteli (2001, p. 128) explica que o planejamento e controle pode ser caracterizado a partir das seguintes diretrizes básicas:

- o modelo de decisão deve incorporar os aspectos comportamentais estabelecidos pelas crenças e valores do subsistema institucional da empresa, caracterizados e definidos no modelo de gestão, devendo estes prevalecer sobre os aspectos comportamentais individuais dos gestores;
- o modelo de decisão deve incorporar um componente racional, o qual é fundamentado na necessidade da obtenção de resultados econômicos, mantendo assim a congruência com o modelo de gestão;
- o resultado econômico é visto como a melhor medida da eficácia empresarial, sendo que o desempenho dos gestores é avaliado pelo resultado econômico que atingem, em relação ao previamente estabelecido. Da mesma forma o desempenho da empresa em relação ao lugar em que estava e aonde pretendia chegar é medido pelo resultado econômico. Dessa forma, fica claro que a

- escolha da melhor alternativa deve ter como pressuposto o sistema de avaliação anteriormente mencionado;
- o modelo de decisão deve ser único, devendo ter como pressuposto o método de custeio variável, apurar as margens de contribuições em função dos aspectos econômicos e financeiros dos eventos e em conformidade com o processo físico/operacional, e estar harmonizado com a missão de cada atividade da empresa e com a missão da empresa;
 - a função do modelo de decisão do gestor deve corresponder à otimização do resultado econômico de cada evento/transação sob sua responsabilidade, de forma a otimizar o resultado global da empresa;
 - para tanto, todas as alternativas de ação formuladas e viáveis devem ser corretamente mensuradas;
 - o modelo de decisão não deve ser caracterizado apenas com base em uma metodologia descritiva, tendo em vista que os gestores não utilizam necessariamente os melhores modelos e que, por outro lado, esses modelos estão condicionados à informação disponível no momento;
 - deve ser utilizada uma metodologia normativa que explore o comportamento da empresa, em vez de estudar detidamente os processos mentais dos administradores;
 - o modelo de decisão deve ser caracterizado considerando-se o aspecto da motivação do gestor que impulsiona a eficácia da organização.

O principal propósito do desenvolvimento estratégico é formar expectativas ao indicar quais circunstâncias serão criadas a longo prazo e quais serão consideradas para a geração de valor da organização. Para atingir o propósito delineado pela diretoria da empresa, é necessário articular a ideia do negócio, pois só assim esta pode ser estudada, discutida, modificada e melhorada.

O planejamento estratégico se torna um instrumento de administração quando os gestores tomam conhecimento sobre quais são os problemas mais comuns do desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa. Para que a empresa tenha sucesso é necessário o estabelecimento de valor, que pode ser feito através da criação de excedentes de recursos com a finalidade de proteger ou desenvolver as forças da organização, e através da criação de expectativas onde o propósito é dar estímulo de que a empresa terá capacidade de produzir excedentes de recursos e crescer no futuro.

2.4 Eficiência na gestão

O que se busca na implantação de um sistema de informação é que ele propicie a eficiência das operações e contribua nos resultados empresariais. As funções empresariais devem ser integradas e dependentes entre si, levando em consideração que a empresa é o maior dos sistemas. Espera-se que os resultados sirvam de indicadores de desempenho para aspectos que a mesma julgue serem relevantes e significativos para orientar e buscar os resultados pretendidos. É focalizado o desempenho esperado em cada uma das atividades que compõe a tarefa empresarial, ao dar auxílio a gerência a orientar e integrar as ações em direção aos resultados almejados.

A administração da empresa não tira todo proveito de toda a amplitude de aspectos possíveis que podem ser tratados no planejamento, ficando limitado muitas vezes apenas nos aspectos econômicos e financeiros das operações.

No Brasil, é mais comum encontrar gerentes envolvidos na execução das operações do que preocupado com o desenvolvimento da equipe e com a obtenção de resultados estes de sua responsabilidade. O real papel do gerente, segundo Arantes (1998, p.169) é “conseguir os resultados através da ação de sua equipe. Ele deve desenvolver orientar e coordenar sua equipe e não fazer o trabalho por ela”.

A comunicação entre os diferentes componentes existentes no ambiente interno da empresa é fundamental para conseguir assegurar que haja a coordenação das operações em

direção aos resultados. A comunicação fornece os meios e os processos necessários para que haja a interação entre empreendedores, colaboradores, clientes, fornecedores, entidades representativas da sociedade.

O processo de comunicação não se resume apenas à especificação dos meios que serão utilizados. O desafio a ser vencido é conseguir promover a comunicação, primeiramente redigir um processo que assegure efetivamente a interação através da comunicação e depois escolher os meios e técnicas que serão utilizados para dar suporte à esse processo. O objetivo é conseguir que as pessoas compreendam com clareza o que deve ser feito e estejam preparadas a contribuir para que os resultados estabelecidos sejam atingidos.

A eficiência operacional da empresa fica cada vez mais dependente de sistemas de informação estruturados adequadamente para dar suporte a execução das atividades. Há a necessidade de que haja um fluxo adequado de informações que interligam as várias atividades. A falta de processos planejados de comunicação gera um excesso de comunicação, redundante, inútil e, em consequência disso, proliferação de papéis, multiplicidade de reuniões desnecessárias, etc. A falta de boas informações é uma das principais limitações da eficiência dos outros subsistemas operacionais da empresa e impossibilitando que haja um planejamento operacional e estratégico adequado.

A clareza quanto a uma visão duradoura e abrangente dos resultados que são esperados da empresa e como realizar essa medição e avaliá-los é um dos elementos fundamentais do modelo de gestão. O correto funcionamento do sistema produz as informações requeridas para a decisão. Uma das preocupações ao longo da gestão do sistema é possibilitar o atendimento das necessidades de informações e gerá-las na quantidade e qualidade requeridas para que as decisões possam ser tomadas.

3. ESTUDO DE CASO

A empresa onde foi realizado o estudo de caso é a Móveis Gazin de Sinop-MT, que atua no mercado varejista e atacadista através da comercialização de móveis, eletrodomésticos, utilidades domésticas e eletroeletrônicos.

A empresa possui como sistema integrado de gestão um *software* ERP (Enterprise Resource Planning) da empresa Sabium Sistemas, que é composto por módulos que são adaptados conforme as necessidades do cliente. A Móveis Gazin possui integrado em seu sistema os seguintes módulos:

- ⇒ Compras;
- ⇒ Vendas;
- ⇒ A receber;
- ⇒ Logística;
- ⇒ Pessoal;
- ⇒ Ponto;
- ⇒ Assistência;
- ⇒ Caixa;
- ⇒ Oficina;
- ⇒ Almojarifado;

O sistema disponibiliza os recursos de acordo com as funções de cada usuário por departamento. A interface é configurável por usuário, permitindo acesso somente a recursos autorizados conforme a função ocupada no organograma da empresa. Os recursos do sistema que não fazem parte de suas tarefas autorizadas não aparecem na interface.

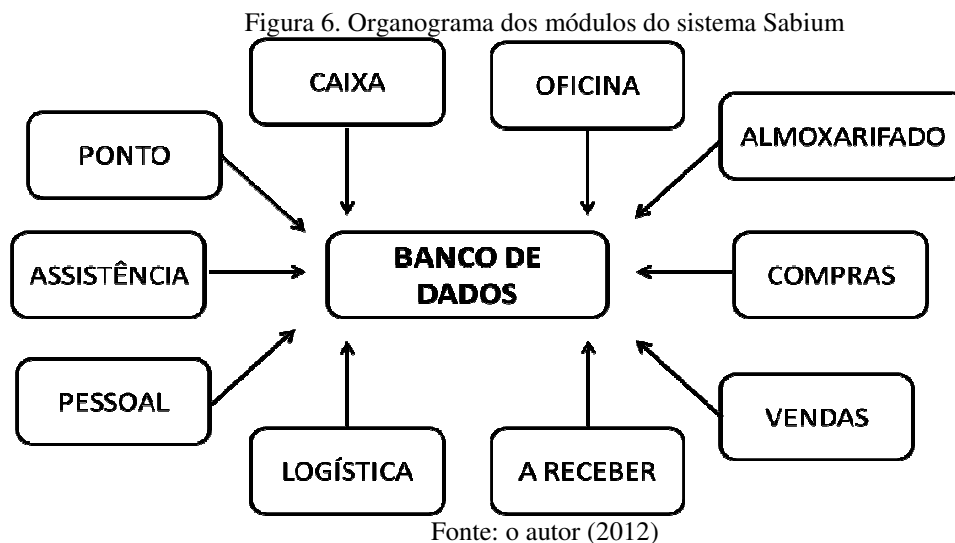
Os treinamentos dos funcionários para utilização do sistema são feitos de duas maneiras:

- ⇒ Treinamento à distância: Os treinamentos disponíveis através desta tecnologia são individuais e através do site do desenvolvedor do sistema;

⇒ **Treinamento Presencial:** Os treinamentos são ministrados por tipo de função e são coletivos para usuários na mesma função.

O sistema ERP integra todos os processos internos de forma sincronizada e *on-line*, podendo as informações serem acessadas via internet, intranet ou extranet, onde é possível visualizar qualquer processo, por qualquer usuário autorizado de acordo com o sistema de controle de usuário.

As informações gerenciais são coletadas a partir de um banco de dados centralizado *on-line*, que agrega informações inseridas pelos usuários de todos os departamentos e as disponibiliza no banco de dados em *real-time*, conforme é demonstrado na figura a seguir:



Além de integrar todos os processos da empresa, o sistema ainda possibilita a integração com diversos bancos, financeiros, órgãos fazendários, seguradoras e sistemas especialistas de terceiros através da utilização da tecnologia de exportação/importação de dados, *host a host* e *web service*.

3.1 Papel do gerente

O gerente é responsável pelo planejamento e coordenação da execução das rotinas administrativas, financeiras e de vendas, bem como, administrar a equipe interna e serviços terceirizados, buscando assegurar que as metas estabelecidas pela empresa sejam cumpridas, em termos de resultados globais previstos.

Possui a responsabilidade e competência de organizar e supervisionar a distribuição das metas entre os vários setores da filial, prestando apoio gerencial para cumprimento dos objetivos estabelecidos de venda, recebimento e lucro e manter a equipe de vendas qualificada em conhecimento de produtos, técnicas de vendas e outros conhecimentos necessários para geração de resultado (assistência técnica, serviços, e outros), segundo a política interna e estratégias estabelecidas para área de vendas e negócio.

É responsável por acompanhar o processo de atendimento dos pedidos dos clientes visando assegurar o cumprimento dos prazos e condições, por fornecer esclarecimentos e informações técnicas e ajudar os clientes na solução de problemas, visando o atendimento de suas necessidades para que receba todas as informações necessárias sobre os produtos e sua adequada utilização.

Fica a encargo do gerente acompanhar:

- Números de devolução e cancelamento de produtos e serviços;

- Resultados de pesquisa de satisfação, diariamente, realizadas a partir dos pedidos de compra do dia anterior para medir satisfação dos clientes (pós-venda);
- Percentual de clientes atendidos versus vendas efetuadas;
- Nível de rentabilidade dos produtos vendidos por vendedor;
- Desempenho da equipe/terceirizados da entrega.

O gerente se encarrega também por definir estratégias de vendas, monitorar o desempenho da filial, analisando os relatórios de curva ABC, vendas por vendedor, rentabilidade, giro do estoque, além de também ser responsável por tomar decisões para melhoria do desempenho do resultado da filial tendo como referencial o DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício).

3.2 Relatórios gerenciais

O departamento administrativo é encarregado de gerar informações administrativas sobre as atividades operacionais ocorridas em todos os setores da empresa. Essas informações são coletadas do sistema ERP que a Gazin utiliza, e esses relatórios de apoio à decisão compõe-se de três tipos, segundo informações do site do fabricante do sistema:

- ⇒ Relatórios do sistema;
- ⇒ Visões do cliente;
- ⇒ Cenários rápidos;

Integram também os relatórios de análise de curva ABC (ordena e classifica os itens pela importância relativa), vendas por vendedor, rentabilidade, giro de estoque, além da DRE (Demonstração do Resultado do Exercício).

3.3 Suporte à gestão estratégica

A integração e automatização de todas as informações geradas nos departamentos da empresa através do sistema ERP otimiza o fluxo de informações e gera relatórios ao apoiar a tomada de decisões e gerenciar todas as operações que ocorrem dentro da empresa, permite ao gerente ter uma visão ampla de todos os processos e possibilita assim ter controle do início ao fim e evitar refazer trabalhos que sobrecarregam os colaboradores. Em função de todos os processos financeiros, contábeis e de estoques serem automatizados, aumenta-se o tempo disponível para análise das informações e tomada de decisões.

O sistema de informação fornece relatórios financeiros que auxiliam os gestores a controlar os ingressos e desembolsos de recursos, preveem a necessidade de captar empréstimos, auxilia a empresa a buscar recursos monetários para que desenvolva suas atividades, analisa de que forma os recursos obtidos serão utilizados, analisa também a forma mais rentável das aplicações dos excedentes de caixa, facilita os controles financeiros para garantir que sejam efetuados todos os pagamentos.

Os relatórios do sistema é composto por relatórios cadastrais necessários para a realização de consulta dos dados gerais da empresa e relatórios gerenciais. Os relatórios de visões do cliente são relatórios desenvolvidos a partir de gerador de relatórios usando qualquer informação do banco de dados para atender necessidades momentâneas, que podem ser visualizados em tela ou salvos em diversos formatos para serem utilizados quando convier. Os relatórios de cenários rápidos são recursos disponíveis para construir, de forma rápida, uma visualização em tela de um conjunto de informações distintas num determinado momento.

A análise de curva ABC auxilia no gerenciamento de estoques, a fornecer informações relevantes sobre aqueles produtos que tem maior ou menor giro, ao ter como relação o custo de obtenção. É utilizada, também, para definir políticas de vendas, planejamento da distribuição, programação da produção e uma série de outros problemas comuns em uma empresa para melhor gerir seus estoques. Permite identificar quais itens

necessitam de mais atenção e tratamento adequados quanto à sua importância. Identifica itens prioritários no que se refere a ações de atenção, controle e redução de custos.

O relatório de vendas por vendedor tem como objetivo identificar a performance qualitativa do colaborador como desempenho da função e qualidade do serviço realizado, assiduidade, pontualidade e cumprimento das normas, para definir o aperfeiçoamento do desenvolvimento da função, através de formação e capacitação, ao acompanhar e manter a avaliação dos aspectos operacionais e disciplinares.

Os relatórios de rentabilidade são utilizados para medir a capacidade econômica da empresa, ao analisar com eficiência de que forma os recursos obtidos serão utilizados, averigua a forma mais rentável das aplicações dos excedentes de caixa, para facilitar os controles financeiros e garantir que sejam efetuados todos os pagamentos.

Os relatórios de giro de estoque demonstra o número de vezes que o estoque é renovado durante determinado período, monitorar a necessidade de produtos não disponíveis em estoque, a fim de se solicitar novos produtos caso haja necessidade, auxiliando a empresa a controlar a estocagem, distribuição e giro de produtos.

Os relatórios da demonstração de resultado do exercício constituem-se em um relatório sucinto das operações realizadas pela empresa durante determinado período, apura e registra o resultado da filial onde se sobressai o resultado líquido do período, que é o lucro ou o prejuízo. Essas informações geradas são encaminhadas ao gestor para que sirva de subsídio para planejar e executar campanhas de incentivo de venda e de controle de gastos internas nas filiais.

Ao analisar o questionário respondido pelo gerente, fica claro que os relatórios gerados são suficientes para auxiliar os gestores. Em função de o sistema permitir a instalação apenas dos módulos necessários à gestão da empresa, ao dispensar qualquer outra função desnecessária, há uma praticidade de se manipular o sistema e as informações que contém, e o treinamento oferecido pelo fabricante do mesmo possibilita uma clareza e compreensão por parte de todos os colaboradores envolvidos no uso dele.

Os diferentes módulos do sistema são interligado num banco de dados centralizado agiliza a criação dos relatórios gerenciais, e como há uma integração das informações de maneira *online* e automatizadas, as informações são acessadas a tempo e são fidedignas.

4.CONCLUSÃO

Conclui-se com base na pesquisa realizada que a correta utilização de um sistema de informação contribui significativamente para a segurança das decisões que se pretende tomar. O avanço tecnológico que ocorre no setor de sistemas de informação gerencial colabora para uma visão mais ampla de todos os processos internos ocorridos dentro da empresa. A integração de todos os setores em um banco de dados que possui atualização das informações em tempo real a permitir que se produzam relatórios gerenciais oportunos e relevantes para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão.

Diante dessas afirmações via-se a necessidade de saber se o modo como se dá o uso de um sistema de informação gerencial o torna útil aos seus usuários, o modo como é feita a utilização do mesmo tem máximo aproveitamento dos recursos oferecidos e produzem informações imprescindíveis que serão reportadas à gerência e se estas informações são relevantes e tempestivas quanto à necessidade de utilização no processo de gestão da empresa e na elaboração de sua gestão estratégica.

Com base na observação realizada dentro da empresa, o estudo mostrou que seu sistema de informação gerencial é bem estruturado possuindo apenas os módulos de funcionamento necessário para atender às necessidades da mesma e agrupa informações geradas por todos os departamentos facilitando o armazenamento dessas informações e o acesso que se pretende ter delas.

O fato das informações do banco de dados estarem armazenadas de maneira centralizada e estarem interligadas por redes de comunicação facilita o acesso aos mesmos. A geração dos relatórios, que são produzidos pelo sistema por parte dos gestores e da matriz, o que possibilita ter acesso a essas informações sem quaisquer possibilidades de distorções das mesmas.

Todos os trabalhadores da empresa recebem treinamento adequado para fazerem a correta utilização desse sistema o que garante a eficiência na utilização da ferramenta viabiliza a cada colaborador informações precisas e evita falhas que irão comprometer as informações que são organizadas no sistema.

O acesso individualizado aos módulos do sistema de informação da empresa fica delimitado pelas restrições estabelecidas através das configurações de acesso que são atribuídas a cada um dos usuários, e isso garante um maior controle sobre os acessos que se tem das informações.

Ficou evidente através da análise realizada que os gestores possuem uma clara compreensão sobre os relatórios que são gerados pelo sistema de informação, e que em função desse conhecimento, a gestão da empresa fica mais precisa e os riscos são minimizados. Os relatórios gerenciais gerados pelo sistema compõem-se exclusivamente das informações necessárias aos gestores, retirando quaisquer outras informações que irão distorcer o processo de compreensão das mesmas e impedir decisões fidedignas ao processo de gestão estratégica da empresa.

Finalizando o estudo, ainda foi efetuada entrevista e segundo informações fornecidas pelo gerente, o sistema supre todas as necessidades de informações necessárias para gerir os departamentos da empresa. Com base nesse controle preciso, os resultados obtidos revelam um desempenho acima do planejado permite a empresa realizar um planejamento dentro dos termos e confiável com base nas informações que são geridas pela empresa através do sistema de informação que ela possui.

Assim, pode-se considerar de fato concluído este estudo uma vez que teve seu objetivo totalmente alcançado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANTES, Nélío. Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo. Atlas, 1998.
- BIO, Sérgio Rodrigues. Sistemas de informação: um enfoque gerencial. Colaboração de Edgard Bruno Cornachione Jr. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2008.
- CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2001.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais e aplicadas. 2ed. São Paulo. Atlas, 2009
- MELO, Ivo Soares. Administração de sistemas de informação. Pioneira Thomson Learning. São Paulo, 2002.
- O'BRIEN, James A. Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet. 2 ed. São Paulo. Saraiva, 2004.
- PADOVESE, Clóvis Luís. Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise. 4 ed. São Paulo. Atlas, 2004.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo. Saraiva, 2002.
- REZENDE, Denis Alcides. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2001.
- REZENDE, Denis Alcides. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 7 ed. São Paulo. Atlas, 2010.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo. Atlas, 2003.

ERP Sabium. Disponível em: <http://www.sabium.com.br>

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

1. Os relatórios gerados são suficientes para auxiliar os gestores?
R: Sim.
2. As informações geradas são claramente compreendidas por todos no processo de gestão?
R: Sim.
3. Há uma clara compreensão de todos os funcionários sobre como funciona o sistema?
R: Sim.
4. As informações geradas pelos relatórios do sistema são fidedignas ou apresentam alguma distorção?
R: Sim, são claras e confiáveis.
5. Os resultados que são obtidos revelam desempenho acima ou abaixo do que foi previamente planejado?
R: Acima.
6. O sistema fornece as informações tempestivamente à forma de se evitar situações imprevisíveis?
R: Sim, são confiáveis e ágeis.
7. O sistema supre todas as necessidades de informações necessárias para gerir todos os departamentos da empresa?
R: Sim.
8. É possível realizar um planejamento a longo prazo confiável com base nas informações que a empresa gerir de seu sistema de informação?
R: Sim.
9. O sistema de informação adequa-se apropriadamente às modernizações realizadas na empresa?
R: Sim.
10. O controle interno da empresa é realizado inteiramente pelo sistema ou utiliza-se meios físicos para auxiliar nesse controle?
R: Sim, todo automático.