

GIUGLIO PAOLO MUNARETTO

A FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO E SEUS SISTEMAS NO
APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Monografia de Projeto Final apresentada ao
Curso de Especialização em Gestão
Empresarial, Centro de Pesquisa e Pós-
Graduação em Administração da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

2010

*"Há homens que lutam um dia e são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores.
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.
Porém, há os que lutam toda a vida.
Esses são os imprescindíveis."
Bertolt Brecht.*

RESUMO

O presente trabalho avalia a suma importância da informação e seus sistemas no apoio ao planejamento estratégico nas empresas assim como na tomada de decisões. Em função do processo de mudanças aceleradas, principalmente no que diz respeito aos avanços da tecnologia atrelada a era da informação, o bom sistema de informação será fator preponderante no planejamento estratégico. A informação precisa e em tempo correto, será com certeza um diferencial positivo em relação ao concorrente. Um desenvolvimento gerencial eficaz e eficiente numa organização, exige a existência de infra-estrutura informacional para tomada de decisão, de forma ágil e segura. É aí que entra o sistema de informação fortalecendo o plano de atuação das empresas, a geração de informações rápidas, precisas e principalmente úteis, garantindo uma estruturação de gestão diferenciada, além de melhorar o processo de tomada de decisões pelos gestores.

Palavras-Chave: Informações, dados, conhecimento, tomada de decisão, sistemas de informação, SIG, SAD.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	VI
LISTA DE TABELAS.....	VII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	VIII
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. OBJETIVO GERAL.....	1
1.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
1.2. JUSTIFICATIVA.....	1
1.3. METODOLOGIA.....	2
2. INFORMAÇÃO, SISTEMAS E A TOMADA DE DECISÃO.....	3
2.1. INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	3
2.1.1. DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	3
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO.....	4
2.1.3. INFORMAÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO.....	5
2.2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	6
2.2.1. DEFINIÇÃO.....	7
2.2.2. TIPOS DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	7
2.2.3. OBJETIVO, FOCO E BENEFÍCIOS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	9
2.2.4. CICLO DE VIDA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	10
2.3. TOMADA DE DECISÃO.....	10
2.3.1. TIPOS DE DECISÃO.....	11
2.3.2. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	12
2.3.3. QUALIDADE DAS DECISÕES E DA TOMADA DE DECISÃO.....	13
2.4. PAPEL ESTRATÉGICO DOS SISTEMAS NAS EMPRESAS.....	13
2.4.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.4.1.1. Formulação de Objetivos Organizacionais.....	14
2.4.1.2. Análise Externa do Ambiente.....	15
2.4.1.3. Análise Interna das Forças.....	15
2.4.1.4. Formulação Estratégica.....	15
2.4.1.5. Desenvolvimento de Planos Táticos e Operacionalização da Estratégia	15
3. REVISÃO CRÍTICA DAS TEORIAS.....	16

4. CONCLUSÃO	18
5. REFERÊNCIAS.....	19

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. O processo de transformação de dados em informação.....	5
Figura 02. Tipos de Sistemas de Informação.....	8
Figura 03. Estrutura de decisão.....	12

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor executivo)
SIG	Sistema de Informação Gerencial
MIS	<i>Management Information Systems</i>
SAD	Sistema de Apoio a Decisão
DSS	<i>Decision Support Systems</i>
EIS	<i>Executive Information Systems</i>

1. INTRODUÇÃO

As informações e seus sistemas são peças fundamentais para as empresas, não apenas na elaboração de relatórios, mas fazem parte de todos os departamentos e atividades da companhia, desde o simples controle até a confecção de planos estratégicos complexos. Tudo o que acontece, todos processos, são regidos por um sistema que pode ou não ser informatizado. Deve ser considerada a suma importância do administrador nesse processo, que é nada menos que vital para a qualquer corporação.

1.1. OBJETIVO GERAL

Analisar de que forma a informação ou até mesmo a falta dela, através de seus sistemas, pode afetar uma tomada de decisões no planejamento estratégico corporativo.

1.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Descrever informação, sistemas de informações e tomada de decisões;
- 2) Caracterizar diferentes tipos de informações e seus sistemas;
- 3) Analisar como a informação afeta a tomada de decisões;
- 4) Recomendar ações para evitar a má utilização das informações, ou até mesmo a perda delas, trabalhando de forma integrada.

1.2. JUSTIFICATIVA

Em tempos em que as mudanças sociais se dão de maneira cada vez mais rápida, as organizações tradicionais travam uma batalha com a evolução do ambiente corporativo. Este está inserido no contexto social e, portanto, interage com inúmeras variáveis que compõem um cenário cada vez mais complexo e o fator que contribui para esta diversidade de interações é a globalização. Caracterizada a

complexidade do ambiente corporativo, podemos aprofundar mais pelo ambiente interno às organizações e avaliarmos como as empresas podem se proteger, ou melhor, se preparar para um futuro mutável.

1.3. METODOLOGIA

Este trabalho consiste numa pesquisa bibliográfica a qual abrange a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos e documentos. Tem o objetivo de conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre o tema em questão para dar suporte à pesquisa, auxiliando na definição do problema, construção das hipóteses e elaboração do relatório final.

2. INFORMAÇÃO, SISTEMAS E A TOMADA DE DECISÃO

Este capítulo tem a finalidade de trazer a fundamentação teórica necessária para o entendimento do projeto em questão. Inicia-se com uma introdução sobre informação, explica-se o funcionamento de conjunto entre as informações e seus sistemas e para finalizar uma introdução sobre a tomada de decisão.

2.1. INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A informação é um recurso efetivo e imparcial para as organizações, principalmente quando planejada e disponibilizada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões.

2.1.1. DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Inicialmente, necessita-se conceituar os elementos que apóiam as empresas em suas trajetórias de negócios. Os dados apresentam-se como elementos em sua forma bruta, ainda não trabalhada, os quais não conseguem dar o suporte necessário para apoio ou tomada de decisão. OLIVEIRA (1992) reforça que dado é qualquer elemento de forma bruta que por si só não conduz a compreensão de determinado fato ou situação.

Segundo OLIVEIRA (2001), informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões. LEVY (1993) relata que informação é um processo de redução de incerteza, visando uma tomada de decisão. Tomar decisão é tomar atitudes. Tomar atitudes é estar preparado para uma ação que trará algum tipo de consequência; Já STAIR (2002) diz que informação é uma coleção de fatos organizados de modo que adquirem um valor adicional além do valor dos próprios fatos. A informação é um recurso vital da empresa e integrada, quando devidamente estruturada, os diversos subsistemas e, portanto, as funções das várias unidades organizacionais da empresa.

O propósito básico da informação é habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso conciente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem

pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. Nesse sentido a teoria da informação considera os problemas e as adequações do seu uso eficiente, eficaz e efetivo pelos CEO's da empresa.

Para REZENDE (2008) quando a informação é trabalhada por pessoas e pelos recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades, pode ser chamada de conhecimento. O conceito de conhecimento complementa o de informação com valor relevante e propósito definido.

Os dados, informações e conhecimentos não podem ser confundidos com decisões (atos mentais, pensamentos), com ações (atos físicos, execuções) ou com processos ou procedimentos.

2.1.2. CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO

Para OLIVEIRA (2001), um aspecto de vital importância são as oportunidades e a prioridade. Uma informação produzida que não seja distribuída em tempo hábil da tomada de decisão praticamente perde seu sentido. Sua capacidade de reduzir incertezas está associada com a oportunidade de sua distribuição, assim como a identificação das prioridades será função direta do processo de planejamento que identifica a necessidade de avaliação e controle, conforme determinado no modelo básico de gestão estabelecido pela empresa.

A informação é produto da análise dos resultados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados por um determinado contexto, para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.

A informação representa a consolidação de poder na empresa, desde o momento de posse de dados básicos que são transformados em informação, até a possibilidade de otimizar conhecimentos técnicos, domínios de políticas e possibilidades de maior especialização e conseqüente respeito profissional ao executivo considerado.

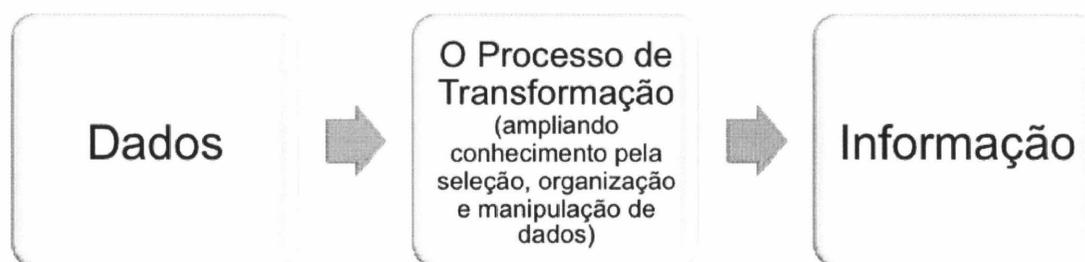
2.1.3. INFORMAÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO

A informação facilita o desempenho das funções que cabem a administração: planejar, organizar, dirigir e controlar operações. Correspondente a matéria-prima para o processo administrativo da tomada de decisão. A tomada de decisão refere-se à conversão das informações em ações. Portanto a decisão é uma ação tomada com base na análise de informações.

STAIR (2002) relata que o valor da informação é ligado diretamente ao modo com que esta auxilia os tomadores de decisão para alcançar metas de sua organização. Por exemplo, o valor da informação pode ser medido no tempo exigido para tomar uma decisão ou no aumento dos lucros da empresa.

Para ser valiosa aos gerentes e tomadores de decisão, a informação deve ter as características descritas na Figura 01. Tais características também tornarão a informação mais valiosa para a organização. Se a informação não for precisa ou completa, decisões ruins poderão ser tomadas, e, conseqüentemente, custar para as organizações milhares ou até mesmo milhões de dólares.

Figura 01. O processo de transformação de dados em informação



FONTE: STAIR, 2002, p. 5

REZENDE (2008) evidencia também que para serem úteis para as decisões, as informações devem obedecer as seguintes premissas: possuir conteúdo único; exigir mais de duas palavras; não conter generalizações; não ser abstrata; não conter verbos; e ainda, ser diferente de documentos, programas, arquivos ou correlatos.

Para OLIVEIRA (2001), a eficiência na utilização da informação é medida pela relação do custo para obtê-la e o valor do benefício derivado do seu uso.

De acordo com REZENDE (2008) a informação tem um valor altamente significativo e pode representar grande poder para quem a possui. Pelo menos três passos são fundamentais para a valorização da informação, ou seja, conhecer, selecionar e usar as informações. A seleção mal elaborada pode causar danos incalculáveis no uso destas informações.

Para TARAPANOFF (2004), a informação é necessária tanto para ajudar a identificar os problemas quanto para solucioná-los, portanto ela torna-se um recurso que deve ser tratado como qual:

- Algo de valor fundamental, como dinheiro, bens de capital ou matéria-prima;
- Algo com características específicas e mensuráveis, como método de coleta, uso, ciclo de vida padrão, com diferentes atributos em cada estágio e com possibilidade de permuta com outros recursos;
- Um insumo que pode ser transformado em produtos que possibilitam à organização atingir seus objetivos;
- Algo que pode ser capitalizado, dependendo dos propósitos dos administradores;
- Algo que se apresenta à administração, superior como uma variedade de alternativas.

A informação desempenha um papel especialmente importante no desenvolvimento de esforços para criar e manter a diferenciação de produtos e serviços. No momento de interação com o cliente, a informação torna-se um instrumento essencial para a personalização do serviço, que pode evoluir para nichos de mercado, centrados em grupos de usuários, ou até considerar cada usuário de forma individualizada, sendo o indivíduo um nicho de mercado.

2.2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Mais do que nunca, a informação e seus respectivos sistemas desempenham funções fundamentais nas organizações, apresentando-se como recurso estratégico para projetar e gerir organizações de forma competitiva e inteligente.

Sistemas de informação podem assumir diversas formas convencionais, tais como relatórios de controle fornecidos e circulados dentro da organização; relatos de

processos diversos; coleção de informações; conjunto de procedimentos e normas, etc..

2.2.1. DEFINIÇÃO

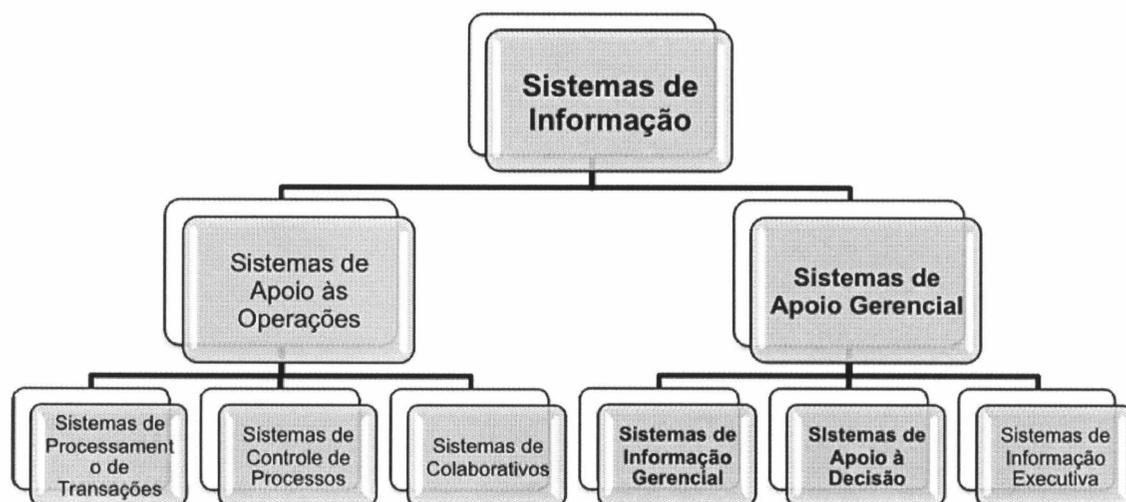
SCHWARTZ (1970) define sistema de informação gerencial como um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações que coleta, valida, executa operações, transforma, armazena, recupera e apresenta dados para o uso no planejamento, orçamento, contabilidade, controle e em outros processos gerenciais para vários propósitos administrativos. Os sistemas de processamento de informações tornam-se sistemas de informações gerenciais quando sua finalidade transcende uma orientação para processamento de transação, em favor de uma orientação para tomada de decisões gerenciais.

Segundo OLIVEIRA (2001), é um processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na “estrutura da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

2.2.2. TIPOS DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Para O'Brien (2004), os sistemas de informação no mundo real podem ser classificados de maneiras diferentes. Vários tipos de sistemas de informação, por exemplo, podem ser classificados conceitualmente ora como operações, ora como sistemas de informação gerencial.

Figura 02. Tipos de Sistemas de Informação



FONTE: O'Brien (2004) pág. 23

Na Figura 02 podemos destacar os papéis principais que cada sistema de informações desempenha nas operações e administração de um negócio.

São chamados sistemas de apoio gerencial aqueles que se concentram em fornecer informação e apoio aos gerentes em sua tomada de decisão eficaz. A tarefa desempenhada por esses sistemas é um tanto complexa.

- Sistemas de informação gerencial (SIG's ou *MIS – Management Information Systems*): fornecem informações na forma de relatórios e demonstrativos pré-estipulados para os gerentes. Ex.: análises de vendas, realização de processos e relatórios das tendências de custos
- Sistemas de apoio a decisão (SAD's ou *DSS – Decision Support Systems*): fornecem apoio interativo *ad hoc* para o processo de decisão dos gerentes. Ex.: atribuição de preço aos produtos, previsão de lucros e sistema de análise de riscos.
- Sistemas de informação executiva (*EIS - Executive Information Systems*): fornecem informações críticas elaboradas especificamente para as necessidades de informação dos executivos. Ex.: sistemas de fácil acesso para análise de desempenho da empresa, ações dos concorrentes e desenvolvimento econômico para apoiar o planejamento estratégico.

Como o próprio nome diz, os SIG's surgiram com o intuito de auxiliar gerentes em suas funções. Com o passar do tempo, este tipo de sistema acabou sendo usado por qualquer funcionário que tome decisões.

O objetivo de um SIG é fornecer informações para a tomada de decisões, ou seja, são sistemas que fornecem relatórios. As informações podem ser textuais (relatórios descritivos), por planilhas ou de modo gráfico. Este último caso é o preferido pelos administradores, pois oferece mais informações em menor espaço. É importante que o relatório tenha o nível de detalhe adequado ao usuário: não pode ser muito detalhado ou extenso (senão o administrador terá que procurar a informação desejada), nem pode ser resumido demais (senão o relatório poderá omitir detalhes importantes para a tomada de decisão).

Um SAD recebe como entrada alternativas para solução de um problema e devolve as conseqüências para cada alternativa. Assim o administrador pode avaliar qual é a melhor alternativa. O SAD não decide qual é a melhor decisão, nem indica que alternativas existem.

A diferença para o SIG é que um SAD é interativo (usuário pode entrar com várias alternativas) e ainda avalia as alternativas através de técnicas de *what-if* (= e se eu fizer isto, o que acontecerá ...), tais como projeção e regressão.

2.2.3. OBJETIVO, FOCO E BENEFÍCIOS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Geralmente, há dificuldade para se avaliar de forma quantitativa o efeito benefício de um sistema de informação, ou seja, a melhoria no processo decisório. BROWN (1981) apresenta quatro razões para justificar o desenvolvimento de um sistema de informação gerencial:

- Fornecer informação sobre o ambiente;
- Reduzir a ambigüidade e fornecer uma base empírica para tomada de decisão;
- Avaliar a situação passada e presente e prognosticar o futuro;
- Avaliar e monitorar as atividades em termos de processo e progresso.

Que, em determinadas condições, pode ainda trazer os seguintes benefícios, entre outros, à organização:

- Redução de custos das operações;
- Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menos esforço;
- Melhoria na produtividade, tanto setorial como global;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Redução do grau de centralização de decisões na organização;
- Melhoria na adaptação da organização a acontecimentos não previstos;
- Aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- Redução de custos operacionais;
- Redução de níveis hierárquicos.

Diante desses itens, fica claro que os benefícios providos pelos sistemas de informação são muito convincentes tanto para as empresas quanto as pessoas a elas vinculadas, sejam funcionárias ou até mesmo clientes.

2.2.4. CICLO DE VIDA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Normalmente, um sistema de informação, que utiliza recursos de tecnologia da informação possui um ciclo de vida, esse que pode variar dependendo de sistema para sistema. REZENDE (2008) relata que o ciclo de vida pode ser curto, de no máximo 5 anos, quando não sofre implementações.

O ciclo de vida natural abrange a criação, construção, implantação, implementação, maturidade, declínio, manutenção e descontinuidade. Para REZENDE (2001) a vida dos sistemas diz respeito a sua utilização plena. Quando as três primeiras fases são elaboradas de forma errada, a morte do sistema é acelerada, principalmente se o sistema focar a gestão estratégica da organização.

2.3. TOMADA DE DECISÃO

Para LAUDON (2007), muitos administradores trabalham as cegas, sem nunca poder contar com a informação na hora certa para tomar uma decisão

abalizada. Também há aqueles que se apóiam em previsões, palpites ou na sorte. O resultado é a produção insuficiente ou excessiva de bens de serviços, a má alocação de recursos e a falta de *timing*. Essas deficiências elevam os custos e geram perda de clientes. Nos últimos dez anos, as tecnologias e os sistemas de informação têm permitido que, ao tomar uma decisão, os administradores façam uso de dados em tempo real, oriundos do próprio mercado.

LAUDON (2007) evidencia que uma das principais contribuições dos sistemas de informação tem sido melhorar a tomada de decisão, seja no caso de indivíduos ou de grupos.

A tomada de decisão nas empresas costumava limitar-se à diretoria. Hoje, funcionários de níveis mais baixos são responsáveis por alguma dessas decisões, na medida em que os sistemas de informação tornam as informações disponíveis para níveis mais elementares da empresa.

Segundo LEVY (1993) a tomada de decisão é um assunto nitidamente interdisciplinar, envolvendo áreas como a estatística, a psicologia, a administração de empresas ou mesmo a medicina. Em nosso dia a dia, tomamos inúmeras decisões embasados em informação.

2.3.1. TIPOS DE DECISÃO

As decisões podem ser classificadas em estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas.

Decisões não estruturadas são aquelas em que o responsável pela tomada de decisão deve usar o seu bom-senso, sua capacidade de avaliação e sua perspicácia na definição do problema. Cada uma dessas decisões é inusitada, importante e não rotineira, e não há procedimentos bem compreendidos ou predefinidos para tomá-las.

Decisões estruturadas, ao contrário, são repetitivas e rotineiras e envolvem procedimentos predefinidos, de modos que não precisam ser tratadas como se fosse novas. Algumas decisões tem características dos dois tipos precedentes, por isso são chamadas de semi-estruturadas; nesses casos, apenas parte do problema tem uma resposta clara e precisa, dada por um procedimento aceito. Em geral as decisões estruturadas são mais corriqueiras nos níveis organizacionais mais baixos,

enquanto problemas não estruturados são mais comuns nos níveis mais altos da empresa.

Figura 03. Estrutura de decisão



FONTE: O AUTOR

2.3.2. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Tomar decisões consiste em diferentes atividades. SIMON (1960) descreveu quatro diferentes estágios no processo de decisão: inteligência, concepção, seleção e implementação.

- Inteligência consiste em descobrir, identificar e entender os problemas que estão ocorrendo na organização – por que existe um problema, onde ele está e qual é o seu efeito;
- Concepção envolve a identificação e investigação das varias soluções possíveis para o problema;
- Seleção consiste em escolher uma das alternativas de solução;
- Implementação da solução envolve fazer a alternativa escolhida funcionar e continuar a monitorar em que medida ela está funcionando.

2.3.3. QUALIDADE DAS DECISÕES E DA TOMADA DE DECISÃO

Como podemos dizer se uma decisão ficou melhor, ou se o processo de tomada de decisão melhorou? A precisão é uma dimensão importante da qualidade: em geral, consideramos melhores as decisões que refletem de maneira mais precisa os dados do mundo real.

A velocidade é outra dimensão: tendemos a dizer que o processo de tomada de decisão deve ser eficiente, mas também rápido. Por exemplo, quando você envia uma proposta de seguro de um carro à seguradora, espera que a tomada de decisão por parte da seguradora seja rápida e precisa.

Mas existem muitas outras dimensões de qualidade a considerar nas decisões e no processo de tomada de decisão. O que é importante dependerá da empresa em questão, das várias partes envolvidas na decisão e de seus próprios valores pessoais.

2.4. PAPEL ESTRATÉGICO DOS SISTEMAS NAS EMPRESAS

Como já dito anteriormente, os sistemas de informação desempenham um papel fundamental e estratégico nas organizações, sob a óptica da vantagem competitiva. Vantagens competitivas podem ser obtidas por meio do suporte da tecnologia e sistemas de informação, de modo que amplie a capacidade de uma organização em lidar com clientes, fornecedores, produtos e serviços, e novos competidores no mercado.

REZENDE (2001) relata que o grande diferencial de uma empresa sobre a concorrência está na singularidade em algo que pode ser valioso aos clientes.

Uma organização pode desenvolver sistemas para focar nichos de mercado, permitindo assim a produção de dados que melhorem sua penetração no mercado; realçar a ligação entre clientes e fornecedores; facilitar operações internas, controle gerencial, planejamento e gerenciamento de pessoas; agregar valor aos produtos, serviços ou processos; entre outras possibilidades.

Isso garante a extrema vitalidade e importância dos sistemas para o gerenciamento, organização e operação das empresas.

O nível estratégico pode ser conceituado como um processo de gestão que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista em obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. Para REZENDE (2001), a relação entre planejamento estratégico e informação deve ser pura sinergia, integração total.

As estratégias que fundamentam o planejamento estratégico empresarial são de longo prazo. O tempo para definir longo prazo está relacionado diretamente com o negócio empresarial, variando de empresa para empresa.

Os objetivos do planejamento estratégico empresarial com o uso dos sistemas de informação deve ser de:

- Investigar as oportunidades de ganho e vantagens competitivas;
- Estabelecer objetivos e fatores críticos;
- Facilitar o alcance dos objetivos empresariais mediante a análise de seus fatores críticos;
- Determinar quais informações podem auxiliar a gestão;
- Priorizar o uso dos sistemas em função das necessidades da empresa;

2.4.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para MAXIMINIANO (2004) a estratégia é o meio ou conjunto dos meios para alcançar um fim, que é a vitória sobre um oponente. Segundo CHIAVENATO (2006) a escola de planejamento estratégico surgiu dos neoclássicos, como um processo formal, seqüencial e rígido. Esse planejamento pode seguir cinco estágios, como veremos a seguir.

2.4.1.1. Formulação de Objetivos Organizacionais

Este estágio serve para identificar as alternativas estratégicas relevantes. A organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos.

2.4.1.2. Análise Externa do Ambiente

Uma vez definidos os objetivos, segue-se a auditoria externa para analisar o ambiente externo da organização, ou seja, mapear as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições.

2.4.1.3. Análise Interna das Forças

A seguir faz-se uma análise organizacional das condições internas para permitir uma avaliação dos pontos fortes e pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e restrições que dificultam ou até impedem seu alcance.

2.4.1.4. Formulação Estratégica

Formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ações futuras que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais.

2.4.1.5. Desenvolvimento de Planos Táticos e Operacionalização da Estratégia

É a parte mais detalhada do planejamento. A operacionalização da estratégia envolve um conjunto de hierarquias em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo, os planos estratégicos e abrangentes a longo prazo, seguidos pelos planos táticos de médio prazo e que dão origem aos planos operacionais de curto prazo.

3. REVISÃO CRÍTICA DAS TEORIAS

Nos cenários da era da informação o administrador, precisa entender o papel dos diversos tipos de Sistemas de Informação existentes nas empresas hoje, que são necessários para apoiar a tomada de decisões e atividades de trabalho existentes nos diversos níveis e funções organizacionais. Eles provocam mudanças organizacionais e administrativas trazendo desafios para administração, como Integração que é obter vantagens com sistemas que integrem diversos níveis e funções organizacionais possibilitando troca de informações entre diversos setores, este é o principal desafio, pois é o administrador que identifica quais setores precisam estar interligados.

O propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, portanto, as informações podem decidir o futuro da organização.

Fica claro que a qualidade das informações fornecidas pelos sistemas dependem diretamente da agilidade com que chegam as mãos dos executores e planejadores, assim como precisão.

Na corrida para atender às demandas do mercado, as empresas buscam soluções que as diferenciem aumentando a sua competitividade. Decisões rápidas e corretas são fundamentais para a empresa alcançar bons resultados. Faz-se necessário otimizar o planejamento e execução das atividades, sincronizar a cadeia de suprimentos e reduzir os custos operacionais para aumentar a satisfação dos seus clientes e a lucratividade do negócio.

A utilização de tecnologias de última geração e a melhor prática em software possibilita a construção e aplicações superiores em prazos bastante agressivos, capazes de atender desde pequenos a grandes volumes de utilização. O sucesso é garantido pela velocidade em que as informações são assimiladas e pela rapidez em que são tomadas as decisões. Neste contexto, as empresas têm como grande aliado os sistemas de informação, os quais proporcionam benefícios significativos na gestão da empresa viabilizando a geração de relatórios de apoio ao processo decisório e planejamento estratégico. Um bom sistema de informação pode sim, ser o diferencial em relação ao concorrente, pois se feito bom uso do mesmo, pode trazer singularidade àquela empresa.

Os sistemas de informação gerenciais fortalecem o plano de atuação das empresas. A geração de informações rápidas, precisas e principalmente úteis para o processo de tomada de decisão garante uma estruturação de gestão diferenciada, resultando em vantagem competitiva sobre as demais empresas.

4. CONCLUSÃO

A informação e seus sistemas são peça fundamental para as empresas, não apenas na elaboração de relatórios, mas fazem parte de todos os departamentos e atividades da companhia, desde o simples controle, tomada de decisões até a confecção de planos estratégicos complexos. Tudo que acontece, todos processos, são regidos por um sistema, que pode ou não ser informatizado. Mais uma vez, deve ser considerada a importância do administrador nesse processo, que é nada menos que vital para a corporação.

Mais do que um modismo, a tecnologia deve ser compreendida como uma ferramenta aliada, um dos diversos métodos para assegurar qualidade, competitividade, estabelecimento de objetivos, redução de custos e principalmente, satisfazer os desejos e anseios dos clientes, que são a verdadeira razão de ser das empresas.

5. REFERÊNCIAS

BONDE. A importância dos Sistemas de Informação. Disponível em: <http://www.bonde.com.br/colunista/colunistasd.php?id_artigo=1646>.

CORNACHIONE Jr., Edgard B. Informática aplicada às áreas de contabilidade, administração e economia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a teoria geral da administração. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

FOINA, Paulo Sérgio. Tecnologia de Informação: planejamento e gestão. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio de Loureiro. Sistema de Informações Contábil/Financeiros. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. Sistemas de informação. 4. ed. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. Gerenciamento de sistemas de informação. 3. ed. LTC: Rio de Janeiro, 2001.

LEVY, Moises Mishel A. Informação executiva. São Paulo, 1993.

O'BRIEN, James A. Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATSUDA. Teoria dos sistemas. Disponível em: <<http://sites.mpc.com.br/gberaldo/Teoria%20dos%20sistemas.pdf>>.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução a administração. São Paulo, 2004.

Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo, 2002.

_____. Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

STAIR, Ralph M. Princípios de sistemas de informação. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TARAPANOFF, Kira; MIRANDA, Denir Mendes & ARAÚJO Jr., Rogério Henrique de. Técnicas para a tomada de decisão nos sistemas de informação. Brasília: Thesaurus/ UnB, 1995.