

**UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO**

**ANDERSON RIBEIRO MARINHO**

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO UMA FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO DO  
DEPARTAMENTO DE M.I.S. - MANAGEMENT INFORMATION  
SYSTEM.**

BAURU  
2012

**ANDERSON RIBEIRO MARINHO**

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO UMA  
FERRAMENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL:  
ESTUDO DE CASO DO DEPARTAMENTO DE M.I.S. -  
MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Esp. Henrique Pachioni Martins.

BAURU  
2012

M3389s	<p data-bbox="548 1249 860 1276">Marinho, Anderson Ribeiro</p> <p data-bbox="548 1308 1274 1455">Sistema de informação como uma ferramenta estratégica empresarial: estudo de caso do departamento de M.I.S. – Management Information System / Anderson Ribeiro Marinho - 2012. 56f.: il.</p> <p data-bbox="597 1486 1166 1514">Orientador: Prof. Esp. Henrique Pachioni Martins</p> <p data-bbox="548 1545 1274 1633">Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Sagrado Coração – Bauru – SP.</p> <p data-bbox="548 1665 1274 1753">1. Gestão estratégica. 2. Gestão da informação. 3. Business intelligence. 4. Planejamento. 5. Tomada de decisão. I. Martins, Henrique Pachioni. II. Título.</p>
--------	---

**ANDERSON RIBEIRO MARINHO**

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO UMA FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO DO  
DEPARTAMENTO DE M.I.S. - MANAGEMENT INFORMATION  
SYSTEM.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Esp. Henrique Pachioni Martins.

Banca Examinadora:

---

Professora Esp. Henrique Pachioni Martins  
Universidade Sagrado Coração

---

Professor Dr. José Ricardo Scareli Carrijo  
Universidade Sagrado Coração

---

Professora Ms. Fernanda Serotini Gordonon  
Universidade Sagrado Coração

Bauru, 23 de Junho de 2012.

Dedico este trabalho a todos os meus amigos e familiares, e principalmente a Deus por ter me concedido inteligência e paciência, pela força e constante companhia em todos os momentos de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é resultado de dedicação e comprometimento com a educação, que nos traz a esperança de um futuro melhor. Agradeço primeiramente a Deus, por ter possibilitado minha chegada até aqui. A todos os meus familiares, aos meus pais Paulo e Lourdes, meus irmãos Clodoaldo e Paulo Roberto e a minha namorada Juliana pelo apoio e pela confiança que me concederam. Aos amigos, pela amizade e cumplicidade cultivadas ao longo dessa caminhada em especial a Tamara e a Rosangela. Aos professores, por todo conhecimento transmitido a mim e pelas críticas que nos fizeram crescer. E também a todos os meus colegas de trabalho e principalmente aqueles que estão presentes em todos os meus momentos difíceis e de felicidades.

Ao meu orientador Professor Henrique Pachioni Martins, por ter dado o apoio necessário para a realização deste trabalho. Sem o apoio de todos vocês, as ideias e pensamentos aqui expostos jamais teriam sentido. E com esse embasamento e inspiração irei concluir a minha tão sonhada graduação.

“A informação certa, no momento certo e na hora certa, tanto evita perdas inimagináveis para o negócio como também proporciona oportunidades consideráveis”. (RASCÃO,2006)

## RESUMO

Os Sistemas de Informações tem sido um desafio para as organizações, diante da competitividade e dinamismo do mundo corporativo. Há uma grande preocupação das organizações em gerenciar seus processos. Este trabalho tem como o intuito a partir de um estudo de caso realizado do Departamento de Management Information System (MIS), em uma empresa de Call Center situada na cidade de Bauru, fornecer informações, conhecimento e ferramentas que contribuam e capacitem as empresas para Gestão de Informações, com equipes e suporte otimizados, fornecendo dados que auxiliem na tomada de decisão gerencial, dentro das necessidades da empresa. Como base em discussões de autores que tecem acerca do assunto e pesquisa bibliográfica, foram levantadas informações para compor essa análise. E partir da vivência profissional do pesquisador deste trabalho, foi possível chegar a dados concretos sobre a realidade deste mercado. A partir do estudo realizado, foi possível concluir que o Sistema de Informação é um fator determinante para as estratégias da empresa fornecendo captação, processamento, análise, armazenamento e confecção de dados transformando-os em informação de fácil entendimento, visando um crescimento e uma posição significativa nos negócios.

**Palavras-Chave:** Gestão Estratégica. Gestão da Informação. Business Intelligence. Planejamento. Tomada de Decisão.



## **ABSTRACT**

The Information Management has been a challenge for organizations, given the competitiveness and dynamism of the corporate world. There is a preoccupation of the organizations in manage their processes. This work is intended as a case study conducted as the Department Management Information System (MIS), the company Call center in the city of Bauru, provide knowledge and tools that enable business and contribute to management information, with teams and support optimized, providing data to assist in management of decision making. As the basis for discussions of authors who weave about the subject and literature, information was raised to write this review. And from the professional experience of the researcher of this study, it was possible to reach concrete data on the reality of this market. From the study of it was conclude that the Information Management System is a determining factor in the strategies of the company providing collection, processing, analysis, storage and preparation of data by transforming them into information easily understood, aiming for growth and a significant position in the business.

**Keywords:** Strategic Management. Information Management. Business Intelligence. Planning. Decision Making

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama Análise SWOT.....	25
Figura 2 - Perspectivas do Balanced Scorecard. ....	27
Figura 3 - Ciclo PDCA. ....	30
Figura 4 - Estrutura Planejamento Estratégico.....	31
Figura 5 - BI.....	33
Figura 6 - Organograma da Área de MIS. ....	37
Figura 7 - Visão Geral da Plataforma Qlik View. ....	40
Figura 8 - Interface do Usuário.....	41
Figura 9 - Interface Gráfica do Software.....	42
Figura 10 - Interface Gráfica do Software.....	42
Figura 11 - Quadro Comparativo – Antes e Depois do uso da Ferramenta de BI. ...	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ferramentas e Características do BI.....	22
Tabela 2 – Tipos de <i>Benchmarking</i> .....	29
Tabela 3 - Antes da Implantação do Qlik View.....	46
Tabela 4 - Antes e Depois da Implantação do Qlik View.....	48

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1. MERCADO EM CRESCIMENTO, OPORTUNIDADES E EXPANSÃO</b>	<b>11</b>
<b>2. PRINCÍPIOS PARA UMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA A INTELIGENCIA .....</b>	<b>17</b>
2.1. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	18
2.2. GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	19
2.3. BUSINESS INTELLIGENCE (BI) .....	20
2.4. FERRAMENTAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL .....	23
<b>2.4.1. Análise de SWOT .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.2. Balanced Scorecard (BSC) .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.3. Benchmarking .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.4. Ciclo PDCA .....</b>	<b>29</b>
2.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES .....	30
2.6. IMPACTO DO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NOS RESULTADOS .....	32
2.7. INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS COMO DIFERENCIAL .....	32
2.8. VISÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR PRINCIPAL NO CRESCIMENTO E TOMADA DE DECISÕES .....	34
<b>3. ESTUDO DE CASO DO DEPARTAMENTO MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS) EM UMA EMPRESA DE CALL CENTER, SITUADA NA CIDADE DE BAURU/SP .....</b>	<b>35</b>
3.1. DESENVOLVIMENTO E SUAS NECESSIDADES .....	35
3.2. O CASO DO DEPARTAMENTO MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS (MIS) GERENCIAMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO .....	36
3.3. A ÁREA DE MIS .....	37
3.4. QLIK VIEW: CONCEITO E APLICABILIDADE .....	39
3.5. VANTAGENS DA FERRAMENTA QLIK VIEW .....	43
3.6. IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA .....	44
3.7. APÓS A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA .....	45
3.8. RESULTADOS OBTIDOS APÓS A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA DE BI .....	46
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>

## INTRODUÇÃO

“Medir é essencial, o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 25). Direta ou indiretamente o sistema de indicadores tem afetado o comportamento das pessoas dentro e fora das empresas. Na era da informação para sobreviver e prosperar, as empresas buscam utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de estratégias e capacidades. Nos últimos anos, os métodos de avaliação de desempenho empresarial, estão se tornando obsoletos, por mostrarem resultados dos investimentos e das atividades, sem contemplar os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo. Acerca disso Rascão (2006) relata que “a informação certa, no momento certo e na hora certa, tanto evita perdas inimagináveis para o negócio como também proporciona oportunidades consideráveis”.

Com o avanço da tecnologia, já existem ferramentas modernas, que estão sendo adotadas por diversas empresas em diferentes segmentos e para o planejamento estratégico, sendo uma delas o *Balanced Scorecard* (BSC), ou seja, os “Indicadores Balanceados de Desempenho” e outra que pode destacar é o *Business Intelligence* (BI), ou “Inteligência de Negócios”.

No segmento de *call center* aonde foi realizado a pesquisa para esse trabalho, tem-se desenvolvido com agilidade e a dinâmica, devido às mudanças dentro do mercado, para tanto é exigido inteligência para acompanhar esse crescimento.

Surge então, a grande questão e preocupação das empresas: “como gerenciar o volume de dados e informações dentro da organização, visando à qualidade gerencial, com o objetivo principal de aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica?”. (RASCÃO, 2006)

Esta pesquisa teve por finalidade estudar o Departamento de Gerenciamento de Informações, em uma empresa de *call center* com sede em Bauru (SP), e partir do estudo de caso mostrar as ferramentas que são utilizadas o Sistema de Informação como Estratégia Empresarial.

Para a realização desta pesquisa, foi utilizada pesquisa bibliográfica com base em discussões de autores que discutem sobre o assunto e também com

informações coletadas na pesquisa de campo. O primeiro capítulo do trabalho aborda sobre o mercado em crescimento, oportunidades e suas expansões.

Já o segundo capítulo descreve os conceitos utilizados para que uma organização se mantenha no mundo corporativo. Apresentamos as ferramentas estratégicas que são mais utilizadas pelas empresas, à importância que elas possuem atualmente dentro da organização além do objetivo de cada uma delas. Contudo terá uma visão teórica de como gerenciar a informação dentro das empresas.

No terceiro capítulo discutimos o estudo de caso realizado no Departamento de M.I.S. na empresa de *call center* situada na cidade de Bauru/SP, onde foi possível conhecer um pouco mais sobre o perfil organizacional, seu desenvolvimento e suas necessidades. Através do presente trabalho pode-se visualizar na prática como realmente é trabalhada a informação seu objetivo, e as ferramentas utilizadas para acompanhar a competitividade do segmento.

Por fim, com base na pesquisa bibliográfica, experiência e relatos obtidos no estudo de caso, foi possível tecer as conclusões deste estudo sobre o gerenciamento da informação dentro das organizações e suas estratégias, além de mostrar o diferencial da ferramenta *qlik view* e sua importância para a gestão da informação.

A metodologia utilizada para a realização desse trabalho foi o Estudo de Caso que é um dos tipos de pesquisa qualitativa que vem conquistando crescente aceitação na área da educação.

É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação que se assume como particularista, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. (VILABOL)

Evidencia-se como um tipo de pesquisa que tem sempre um forte cunho descritivo. Destacam-se as seguintes características:

- Os estudos de caso objetivam a descoberta: o investigador se manterá atento a novos elementos que poderão surgir, buscando novas respostas e novas indagações no desenvolvimento do seu trabalho.

- Os estudos de caso enfatizam a interpretação contextual: para melhor compreender a manifestação geral de um problema, devem-se relacionar as ações, os comportamentos e as interações das pessoas envolvidas com a problemática da situação a que estão ligadas.

- Os estudos de caso têm por objetivo retratar a realidade de forma completa e profunda: o pesquisador enfatiza a complexidade da situação procurando revelar a multiplicidade de fatos que a envolvem e a determinam.

## 1. MERCADO EM CRESCIMENTO, OPORTUNIDADES E EXPANSÃO

Foi a partir da década de 90 que o então chamado mercado de *call center*<sup>1</sup>, começou a surgir no âmbito empresarial. Basicamente essas empresas trabalhavam com uma estrutura física e de pessoal que centralizava o recebimento de ligações telefônicas, repassando automaticamente esses contatos para seu destino final, que fazia desde uma realização de pesquisas de mercado por telefone, vendas e outros serviços telefônicos.

Hoje o termo mais adequado para denominar esse segmento é *contact center*<sup>2</sup>, pois o segmento vem crescendo a cada dia, já podendo atuar de forma mais dinâmica e informatizada do seu pessoal, que além de oferecer os serviços telefônicos, essas empresas de relacionamentos também atuam via *chat* e *e-mail*.

Conforme previu Drucker (1992), as empresas de *contact center* passaram por reestruturações mais radicais do que em qualquer outra época. O autor relembra ainda que neste momento as grandes corporações falavam em mão de obra, e hoje o profissional é visto como um capital intelectual.

Ainda neste contexto Martins (2007) afirma que o “*call center* é uma das maneiras mais antigas de se realizar atendimento telefônico”.

Contudo, o conceito de *call center* ficou um pouco limitado e defasado. Dessa forma o mercado adotou um novo conceito, o de *contact center* no qual as empresas preparam-se para oferecer um novo conceito de relacionamento para seus clientes, seja através do tradicional sistema de voz, ativo ou receptivo, ou ainda através de outras tecnologias.

A partir desta expansão começaram a surgir também às exigências para a atuação deste mercado, foi então que as empresas perceberam a necessidade e o desafio de buscar alternativas para a melhoria deste serviço.

---

<sup>1</sup> Call Center – Todo atendimento virtual integrando telefonia, Internet, fax, correios de voz, telemarketing e SAC, ou seja, o contato com o cliente que não é feito pessoalmente. A diferença entre um call Center e telemarketing é exatamente a integração das formas de atendimento (FERREIRA JÚNIOR, 2009)

<sup>2</sup> Contact Center - é a integração do Call Center com o Web Center; que permite manter uma visão unificada dos contatos com o cliente dentro duma estratégia de CRM. O Contact Center permite aos clientes entrarem em contato com a empresa através de qualquer mídia - fone, fax, e-mail, Web - e serem atendidos de forma homogênea, sem descontinuidade (SUNG, 2009).



Entre essas novas conquistas que o mercado foi adquirindo está a terceirização dos serviços de atendimento ao cliente, que até então eram realizados pelas próprias organizações e entre elas as instituições financeiras, bancos, companhias de telefonia, comércio, e outras.

Houve assim um crescimento na exigência pela qualidade, agilidade nos processos e maior controle das informações e confiabilidade, além da empresa estar focada especialmente para o serviço e a perspectiva em aumentar a satisfação do cliente.

Portanto, essas empresas estavam voltadas especialmente para o serviço em si, ou seja, eram totalmente especializadas no serviço que estava sendo terceirizado, tornando-se uma parceira das organizações, como se fosse uma extensão das organizações que prestavam o serviço, contribuindo assim não só para o seu próprio desenvolvimento como para a evolução do mercado.

Giosa (1999) sobre a prática da terceirização comenta que:

(...) não é novidade no mundo dos negócios. Há muitos anos, nas empresas do primeiro mundo e do Brasil, se pratica a contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades específicas, que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização

O segmento de *contact center* tem apresentado um crescimento expressivo nos últimos dois anos, além de movimentar a economia com um expressivo capital, o que acaba contribuindo na geração de empregos principalmente no setor de recuperação de crédito.

Com o rápido crescimento deste mercado, as empresas do setor procuram evoluir no mesmo ritmo, buscando aperfeiçoamento e ampliação de suas ferramentas (*BI*, estratégias, planejamentos, entre outras) para que consigam acompanhar a evolução competitiva.

O constante aprimoramento dessas ferramentas permite que as organizações estejam alinhadas com a administração consistente do crescimento, visando o gerenciamento e uma análise rápida e ampla da situação da empresa, permitindo um planejamento mais preciso baseado em dados históricos.

Devido a esta evolução tão acelerada e a constante mudança das organizações e do mercado “se torna difícil acompanhar todas essas

transformações. As empresas por sua vez, gastam milhões em desenvolvimento tecnológico, produtos e aperfeiçoamento de processos”, como afirma a RAP, (2008).

Quase há uma década no Brasil, a Gestão de Processos de Negócios (*Business Process Management* - BPM) das organizações, ainda encontram alguns problemas na execução de projetos que envolvam mudanças nos processos operacionais das empresas.

Ao mesmo tempo em que as corporações absorvem de forma rápida e facilmente filosofias, metodologias e procedimentos como modelo de negócios, planejamento estratégico, *balanced scorecard* (BSC), continuam a ter grande dificuldade de sair do pensamento tradicional, para uma visão mais abrangente e transparente, com foco centralizado no cliente, que será abordado nos próximos capítulos, como as perspectivas e aplicabilidade.

Na cidade de São Paulo em um evento chamado de “*Special Management Program*”, organizado pela HSM Management<sup>3</sup> em agosto do ano passado, Thomas Malone<sup>4</sup>, comentou sobre “O Futuro do Trabalho” e questionou como as organizações vão se reestruturar nas próximas duas décadas, além dos desafios que tem pela frente.

A partir desta reflexão iniciado pelo professor pode antecipadamente dizer que as organizações terão que buscar uma gestão de estratégias sólida, como será discutido ao longo deste trabalho.

---

<sup>3</sup> HSM Management - é a mais importante publicação do País sobre as tendências mundiais e os principais conceitos em gestão empresarial (editora Savana).

<sup>4</sup> Malone é professor de management da Sloan School of Management, do MIT, e diretor-fundador do Centro de Inteligência Coletiva do MIT. Possui Ph.D. e dois mestrados pela Stanford University, bacharelado com honras pela Rice University e diplomas em Matemática Aplicada, Sistemas de Engenharia, Economia e Psicologia.

## 2. PRINCIPIOS PARA UMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA A INTELIGENCIA.

Um dos desafios das empresas de *contact center* é a constante atualização das suas ferramentas de trabalho. Os principais responsáveis pelo processo de aperfeiçoamento da organização são os administradores, executivos, planejadores, projetistas e gerentes. Estes agentes executam atividades eminentemente intelectuais.

Malone (2009) relata que a recente evolução das organizações tem seguido um padrão de evolução das sociedades. Ele afirma que grandes hierarquias corporativas centralizadas substituíram os pequenos negócios organizados, de maneira mais informal nos últimos duzentos anos. “O mesmo padrão de mudança organizacional que aconteceu na sociedade, também está se desenvolvendo, só que com mais velocidade, nos negócios”. Mas o autor, afirma que o último estágio, de hierarquias corporativas e redes de negócios mais descentralizadas, estão apenas começando.

Através de exemplos vivos de organizações em todo o mundo Malone (2009) descreve:

Quatro estruturas organizacionais descentralizadas hierarquias frouxas, as democracias, os mercados externos, e os mercados internos que serão proporcionados pela tecnologia, mas centrado em torno de valores duradouros humanos. A mudança de "comando e controle de gestão" para "coordenar-e-cultivar", e as novas competências que serão necessárias para ter sucesso

Como aponta o autor, é preciso que as organizações estejam sempre em busca dos valores humanos. Além disso, as novas competências tendem para uma gestão de comando e controle determinando a situação das empresas.

No mundo corporativo, se fala em estratégias, informações, *business intelligence*, gerenciamento, orçamento, planejamento, custos, redução e outros termos e conceitos utilizados pelas organizações inteligentes.

Muitos já ouviram falar, mas poucos conhecem realmente o conceito destes termos e não possuem a plena convicção da definição e aplicabilidade deles, portanto a intenção dos próximos tópicos será explicar alguns conceitos, além de

propor uma nova realidade, introduzindo a definição destes termos no dia a dia das organizações.

## 2.1. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Estratégia<sup>5</sup>, palavra utilizada originalmente na área militar a aproximadamente 3.000 anos, hoje é bastante usada na área de negócios. O estrategista chinês Sun Tzu<sup>6</sup> (2009) afirma que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. (TZU, 2009).

O termo estratégia, além de muito utilizado no mundo corporativo atualmente, é um termo que muito se utilizou antigamente na área militar para definir as estratégias táticas, das forças armadas, assim como Ghemawat (2007) descreve exatamente sobre as origens da estratégia, quando diz que, “a tática...[envolve] o uso de forças armadas no confronto, a estratégia é a utilização de confrontos no tocante ao objetivo de guerra”

Entre as definições acima apresentadas, ambas demonstram que o termo era bastante comum muito utilizado para o planejamento de guerra e pelas forças armadas há tempo. Atualmente, esse termo é utilizado no mundo dos negócios para traçar metas que indiquem onde a organização pretende chegar através do planejamento.

Mas, o que realmente é estratégia? O que significa esta palavra ou termo tão utilizado desde os primórdios, desde antigamente pelas forças armadas? O que ela tem em comum com os nossos dias atuais? Segundo a descrição de Mintzberg (2003), não há uma definição única, universalmente aceita. O autor comenta que

---

<sup>5</sup> A palavra vem do grego antigo **stratègós** (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") (FILOMENA, 2008).

<sup>6</sup> Sun Tzu (2009) - é considerado um dos maiores estrategistas militares de todos os tempos, é o autor de *A arte da guerra* famoso livro chinês sobre táticas militares. Sun Tzu também foi um dos primeiros realistas no campo das ciências políticas.

uma das razões pelas qual Henry Ford<sup>7</sup> perdeu a guerra contra a *General Motors*<sup>8</sup>, foi por recusar a pintar seus carros de outras cores além do preto. A questão do que é estratégia vai muito além, é o que relata Mintzberg (2003). O caso de Robin Hood<sup>9</sup> ilustra claramente as múltiplas facetas da estratégia, percebendo que Robin Hood, só começa a ter uma estratégia quando passa a fazer perguntas sérias sobre o que ele esta fazendo e para onde está indo.

Contudo, Mintzberg (2003), observa que “as estratégias de uma pessoa, são as táticas de outras, ou seja, o que é estratégico depende de onde você está”.

## 2.2. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Pensar em informação é como pensar em dados. A informação é um conjunto de dados que faz à diferença, tornando essencial no mundo corporativo e também esta ligada a estratégia para a tomada de decisão e para a análise assertiva dos números.

Nas organizações, a falta de uma quantidade significativa de informação, pode comprometer seu funcionamento. As informações são responsáveis por gerir tanto os recursos internos quanto os externos da empresa. Elas são como elementos que impulsiona para seus processos decisórios. Portanto, passam a ser utilizada estrategicamente, sendo fundamental que a informação seja gerida em favor da sobrevivência e competitividade organizacional.

Neste processo, a gestão da informação (GI) é responsável por gerir os recursos e processos. É interessante também a colocação de Pignatari (2002) sobre

---

<sup>7</sup> Henry Ford - Foi um empreendedor estadunidense, fundador da Ford Motor Company e o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir em massa automóveis em menos tempo e a um menor custo.

<sup>8</sup> General Motors - Também conhecida apenas pela sigla GM, é a segunda maior montadora automobilística do mundo (após a Toyota) e também uma multinacional com sede em Detroit, nos Estados Unidos, cuja principal área de negócios é a produção de automóveis.

<sup>9</sup> Robin Hood - É um herói mítico inglês, um fora-da-lei que roubava dos ricos para dar aos pobres. Viveu no século XIII, gostava de vaguear pela floresta e prezava a liberdade. Ficou imortalizado como "Príncipe dos ladrões". Tenha ou não existido tal como o conhecemos, "Robin Hood" é, para muitos, um dos maiores heróis de Inglaterra.

a definição da Informação quando ele descreve que, “a idéia de informação esta sempre ligada à idéia de seleção e escolha, pois é de informação que necessitamos quando devemos fazer uma escolha”.

Além de a informação ser essencial, gerir todos os processos, ser responsável pelos recursos internos e externos das organizações, Rascão (2006), comenta que ela é um processo também para informar e ser informado. Quando alguém é informado, o conteúdo que se sabe sujeito a mudanças, o autor considera ainda que a informação como a redução da incerteza, sabe-se que a informação é extremamente importante e essencial dentro das organizações, propiciando subsídios necessários, para que os executivos escolham o melhor caminho a seguir, possibilitando uma visão macro de determinado cenário, reduzindo as chances de erros nas devidas decisões.

Terra (2007) enfatiza que, “quem não compartilha informações, corre o risco de ficar só e obsoleto”. Além disso, o autor diz que o foco da organização nos dados, não é o controle, mas o compartilhamento das informações. Para ele, de nada adianta ter um banco de dados com informações, se estas não forem compartilhadas no momento certo e para as pessoas certas.

As informações geralmente estão centralizadas em determinadas áreas das organizações, como por exemplo, a área de *management information system* (MIS), ou seja, um centro de gerenciamento das informações, podendo ser geridas, e analisadas por pessoas qualificadas para a tal atividade, através de sistemas inteligentes que permitem a flexibilidade dos dados.

Portanto, nos próximos capítulos serão apresentadas ferramentas para a gestão da informação nas organizações, já que um dos maiores problemas enfrentados pelas corporações é saber como maximizar o tempo disponível para o gerenciamento e análise das informações que estão armazenadas em seu banco de dados.

### 2.3. BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

A ideia que envolve o conceito do *business intelligence* (BI) já era utilizada há muitos anos atrás pelos povos antigos do Oriente Médio, no cruzamento de

informações obtidas da natureza. Primak (2008), relata que esta análise se tornava importante para a tomada de decisões, segundo as necessidades deles, como por exemplo, a análise das secas, dos períodos chuvosos, entre outros fatores.

Mas o BI realmente surgiu na década de 80, onde começaram os processos inteligentes de coleta de informações, organização, análise, gerando então informações para o suporte a tomada de decisões no ambiente de negócios.

Com o passar dos anos houve muitas mudanças no mundo dos negócios, porém o conceito de BI permaneceu inalterado, a cada dia as organizações têm sentido a necessidade de cruzar informações, analisar, projetar, monitorar, possibilitando uma visão ampla de um determinado cenário para que assim sejam tomadas as decisões necessárias.

Barbieri (2001) relata que com a evolução natural da tecnologia o termo de BI ganhou maior abrangência e importância, envolvendo outras ferramentas como, planilhas eletrônicas, *Data Marts*, *Data Mining*, Ferramenta Olap, entre outras e todas com o objetivo de facilitar, agilizar e dinamizar a capacidade das tomadas de decisões e estratégias de acordo com o mundo corporativo.

O que se percebe nas organizações é a necessidade de “juntar” essas informações em um só lugar, porém a realidade é outra. As empresas acabam ficando muitas vezes estagnadas, seja por falta de conhecimento da ferramenta, ou mesmo alguma limitação dos sistemas da empresa.

O interesse pelo BI vem crescendo na medida em que seu emprego possibilita às organizações realizar uma série de análises e projeções, de forma a agilizar os processos relacionados às tomadas de decisão. É o que defende Howard Dresner, vice-presidente da empresa Gartner Group<sup>10</sup>.

Mas o que é o *business intelligence* (BI)? Em nosso idioma nada mais é do que a chamada Inteligência nos Negócios.

Existem várias ferramentas de BI, o que estas ferramentas têm em comum é a característica de facilitar a transformação dos “amontoados de dados” em

---

<sup>10</sup> Gartner Group – É a empresa detentora da paternidade do termo BI. A Gartner desenvolve tecnologias relacionadas à introspecção necessária para seus clientes tomarem suas decisões todos os dias. A companhia consiste em Pesquisa, Execução de Programas, Consultoria e Eventos.

informações de forma a auxiliar os diversos níveis de uma empresa na tomada segura de decisões. (PRIMAK, 2008).

A Tabela 1 mostra algumas ferramentas de BI e suas características, a questão básica de cada um e também o tipo de usuários e suas necessidades:

**Tabela 1 – Ferramentas e Características do BI.**

Tipo de ferramenta	Questão básica	Exemplo de resposta	Usuário Típico e suas necessidades
<b>Pesquisa e relatórios</b>	“O que aconteceu?”	Relatórios mensais de vendas, histórico do inventário	Dados históricos, habilidade técnica limitada
<b>OLAP</b>	“O que aconteceu e por que?”	Vendas mensais versus mudança de preço dos competidores	Visões estéticas da informação para uma visão multidimensional: tecnicamente astuto
<b>EIS</b>	“O que eu preciso saber agora?”	Memorandos, centros de comando	Informações de alto nível ou resumidas: pode não ser tecnicamente astuto
<b>Data Mining</b>	“O que é interessante?” “O que pode acontecer?”	Modelos de previsão	Tendências e relações entre os dados: tecnicamente astuto

**Fonte: PRIMAK (2008).**

Diante das colocações, se percebe que o porte da empresa, acaba não sendo fator determinante no processo, mas como ela atende a necessidade do mercado. Primak (2008), afirma que antes de se “aventurar” numa ferramenta de BI, a empresa deve se permitir o acesso aos detalhes imprescindíveis das imensas bases de dados com o menor tempo e custo possível.

Para Barbieri (2001), “o conceito de BI, de forma mais ampla, pode ser entendido como a utilização de variadas fontes de informação para se definir estratégias de competitividade nos negócios da empresa”.

O autor ainda relata que,

(...) o universo empresarial hoje padece de um mal clássico. Possui uma montanha de dados, mas enfrenta grande dificuldade na extração de informações a partir dela. Essa crescente inundação de informações dificulta o processo de tomada de decisão, na medida em que a alta e média gerencia se sentem impotentes no processo de sua busca e recuperação.

Desta forma, o conhecimento corporativo e as informações externas não estão prontamente disponíveis. O jogo de palavras que melhor define essa situação



é: “não se sabe o que se sabe e não se sabe o que não se sabe”. Por outro lado Barbieri, (2001) considera que o objetivo maior das técnicas de BI neste contexto esta exatamente na definição de regras e técnicas para a formatação adequada destes volumes de dados, visando transformá-los em depósitos estruturados de informações, independente de sua origem.

## 2.4. FERRAMENTAS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Diante do atual cenário econômico, este trabalho poderia apresentar inúmeras ferramentas estratégicas e suas funcionalidades para o crescimento e a evolução das organizações, porém ele se deteve naquelas que foram consideradas as mais importantes para a situação atual da empresa, a qual realizamos o estudo de caso.

É interessante saber, o que significa ferramentas estratégicas e que utilidade elas possuem dentro de uma organização. Desta forma será mais fácil entender cada uma delas e suas aplicações.

Considerando que as empresas vivem a lógica da redução de custos, visando o aumento de seus resultados líquido, entende-se que as ferramentas estratégicas são aliadas fortes das organizações, que contribuem para seu desenvolvimento, auxiliam os gestores, gerentes e diretores em suas tomadas de decisões, permitindo assim uma visão muito mais ampla da organização.

Nos tópicos seguintes serão abordadas algumas ferramentas estratégicas como a análise *SWOT*, *balanced scorecard*, Ciclo PDCA e *benchmarking* respectivamente, além de suas utilidades e aplicabilidade no mundo corporativo dentro das organizações.

### 2.4.1. Análise de SWOT

O termo SWOT é uma sigla que vem do inglês. Significa um anagrama de forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

- *Strenghts* ou Pontos fortes: Vantagens internas da organização em relação às empresas concorrentes.
- *Weaknesses* ou Pontos Fracos: Desvantagens internas da organização em relação às organizações concorrentes.
- *Opportunities* ou Oportunidades: Aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da organização.
- *Threats* ou Ameaças: Aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da organização.

Percebe-se que na realidade das organizações, vem se tornando cada vez mais necessário a atualização das ferramentas de trabalho, para permanência no mundo corporativo. Portanto, rever as estratégias de negócios e avaliar a posição da organização diante do mercado, torna fator importante nas atividades. Surge então à necessidade de ponderar as posições, vantagens e desvantagens, rever as forças e pontos fortes do oponente.

A aplicação da análise SWOT permite sistematizar todas as informações disponíveis e obter uma leitura transparente do "campo de batalha", de modo a poder tomar uma decisão balanceada. (RASCÃO, 2006).

A Análise SWOT ou análise FOFA<sup>11</sup> é conhecida como ferramenta de análise utilizada na análise do ambiente interno, para a formulação de estratégias. Permite identificar as Forças e Fraquezas da empresa, assim como as Oportunidades e Ameaças internas dentro das organizações.

Segundo Daychouw (2007), a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenários, utilizadas para fazer o planejamento estratégico das organizações. A ferramenta era utilizada há mais de três mil anos quando um dos maiores estrategistas militares enunciava: "concentre-se nos seus pontos fortes, reconheça as suas Fraquezas, Agarre as Oportunidades, e proteja-se das Ameaças". (SUN TZU, 2009).

---

<sup>11</sup> FOFA – É uma matriz de cruzamento de cenários para se saber quais serão os objetivos estratégicos da instituição, com menor chance de falha. O nome da matriz é FOFA por que o cruzamento é feito em cima das FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS e AMEAÇAS com as quais a instituição terá que lidar.

Mas diante de todos esses conceitos, como aplicar os conceitos da análise SWOT na realidade do dia a dia. Abaixo alguns exemplos para a aplicação da análise SWOT:

- A empresa (sua posição no mercado, viabilidade comercial, etc...);
- Uma marca ou produto;
- Uma idéia de negócio;
- Estratégias para penetrar em um novo mercado ou o lançamento de um novo produto;
- Uma oportunidade de expansão do negócio;
- A escolha de um parceiro potencial;
- A escolha de um fornecedor;
- Uma estimativa de oportunidades de investimento.

O modelo da análise SWOT normalmente é aplicado usando um diagrama conforme mostra a Figura 1, o que facilita a visualização sistêmica (visão do todo, e da interação entre as partes), e a relação entre cada um dos fatores, esta representação visual da informação pode facilitar o processo de entendimento e permitir alocar os pontos e idéias mais importantes, resultando em uma análise SWOT realmente útil e eficaz.



**Fonte: SPM COMUNICAÇÃO (2012).  
Figura 1 - Diagrama Análise SWOT.**

## 2.4.2. Balanced Scorecard (BSC)

As organizações vivem atualmente, em um mundo corporativo bastante dinâmico, estão sendo bem sucedidas, por outro lado, necessitam de um controle e painéis de indicadores para a gestão estratégica dos seus negócios.

A implementação de medidas nos negócios precisam a cada dia atingir níveis de excelência, e os executivos são cobrados por essa excelência e acabam, tendo que buscar técnicas e ferramentas que auxiliem na gestão.

Campos (1998) afirma que, não basta mais ter a estratégia é preciso acompanhá-la, e este cenário balanceado de certa forma cria um ambiente apropriado para que as decisões relativas às operações do dia-a-dia possam ser sempre alinhadas com a estratégia e visão empresarial.

Padoveze (2009) entende que *balanced scorecard* (BSC)<sup>12</sup> é conhecida como o controle de metas estratégicas. E esta ferramenta procura medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

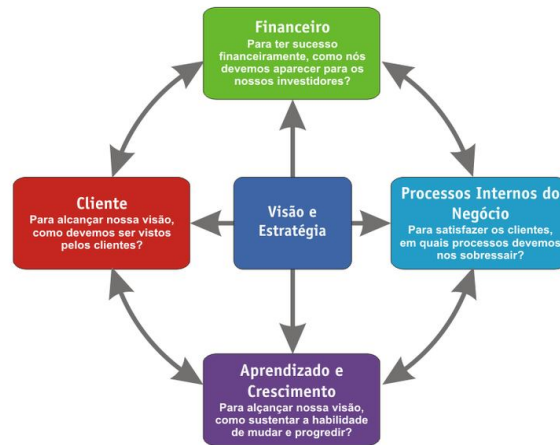
Kaplan e Norton (1997) partem do pressuposto de que as empresas constroem metas estratégicas, porém não desenvolvem um sistema de acompanhamento para o dia-a-dia da empresa e dos gestores. Assim ambos apóiam-se no conceito de que “o que não é medido não é gerenciado”.

A ferramenta BSC foi criada por Robert Kaplan e David Norton, professores da *Harvard Business School*, nos meados dos anos 90 e tem uma diferença em relação aos outros processos de planejamento e avaliação gerencial: usa o conceito de balanceamento de quatro perspectivas fundamentais para a avaliação correta da empresa e de seus projetos, conforme pode observar na Figura 2. São eles: o retorno dos recursos financeiros neles investidos; a satisfação dos clientes que consomem seus produtos e serviços; a agilidade, fluidez e melhoria dos processos

---

<sup>12</sup> **Balanced Scorecard** - é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (PADOVEZE, 2009).

internos que os executam e controlam; e a dimensão do recurso *peopleware*<sup>13</sup>, com seus anseios e frustrações, evoluções e alinhamentos.



Fonte: INSIGHTER (2012).  
Figura 2 - Perspectivas do Balanced Scorecard.

Inicialmente o BSC foi apresentado como um modelo de avaliação e desempenho empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

BSC é uma sigla que pode ser traduzida para indicadores balanceados de desempenho, ou ainda para Campos (1998), cenário balanceado. O termo "indicadores balanceados" se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, mas organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque a somatória destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, maximizando os seus resultados.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para

<sup>13</sup> Pessoas que trabalham diretamente, ou indiretamente, com a área de processamento de dados, ou mesmo com Sistema de Informação

o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas.

Dessa forma essas tendências e ocorrências da gestão estratégica, servem como um termômetro que contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, a construção de capacidades e processos necessários para o crescimento futuro.

### **2.4.3. Benchmarking**

O maior e principal objetivo do *Benchmarking* segundo Daychouw (2007) é fornecer aprendizados. É uma ferramenta estratégica utilizada pelas organizações, e permite que as empresas vislumbrem as oportunidades e também as ameaças competitivas, sendo assim “aproveitam” todo o trabalho intelectual acumulado pelas outras corporações e evitando os erros futuros.

Segundo Daychouw (2007) *Benchmarking* é,

Um processo de medição e comparação sistemática dos processos dos negócios de uma organização com os líderes naqueles processos em qualquer parte do mundo para obter informações que ajudarão esta organização a implementar ações para melhorar seu desempenho

Mas para se praticar o *Benchmarking* é necessário alguns princípios básicos, como:

- Reciprocidade: não devemos perguntar o que não poderemos responder de volta, pois ao solicitarmos informações estamos automaticamente oferecendo contrapartida;
- Analogia: só será útil se pudermos manter uma analogia com os processos de nossa organização;
- Medição: não basta obter os índices, é preciso levantar os processos que levaram ao resultado;
- Validação: não é mera cópia, é preciso olhar o que foi levantado sob a ótica de aplicação dessas práticas na própria realidade.

Além desses princípios básicos apresentados, é preciso também estar atento aos tipos de *benchmarking*, veja na tabela 2, os tipos de *benchmarking*, suas definições, como utilizar, além de suas barreiras. (DAYCHOUW, 2007).

**Tabela 2 – Tipos de *Benchmarking*.**

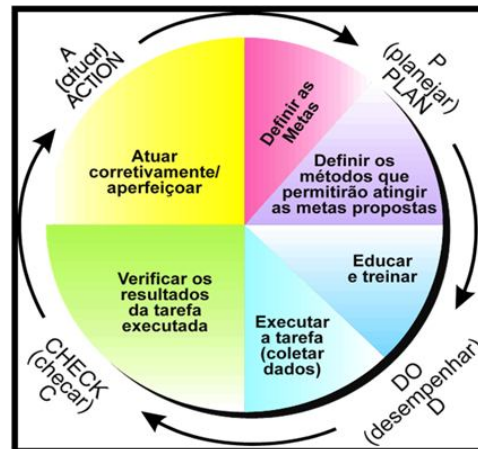
Tipo	Definição	Quando Usar	Armadilhas e Barreiras
<b>Interno</b>	Comparação de práticas de desempenho de unidades similares dentro da mesma organização.	Quando a empresa está em uma fase inicial de benchmarking e possui unidades de negócio similares em outras localidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de comunicação interna.</li> <li>• Pesquisas mostram que os resultados deste tipo de benchmarking não são muito significativos.</li> </ul>
<b>Entre Competidores</b>	Comparação das práticas e indicadores internos com o de competidores dentro de um mesmo setor.	Pode ser feito com ou sem o conhecimento do competidor. No entanto, é mais utilizado quando existe facilidade de acesso ao competidor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade na obtenção de dados confiáveis, atualizados e comparáveis.</li> <li>• Pesquisas mostram que os resultados deste tipo de benchmarking não são muito significativos.</li> </ul>
<b>Funcional</b>	Identificação do ranking da empresa em relação a determinado indicador de desempenho. Comparação pode ser feita dentro de um mesmo setor ou fora dele.	Quando seu objetivo for a comparação de custo ou outro indicador de desempenho entre organizações semelhantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem sempre é conclusivo e não apresenta "como" melhorar.</li> <li>• Pode gerar complacência quando os resultados mostram a empresa como nº 1 no ranking.</li> </ul>
<b>Processo</b>	Aprender com outras empresas que possuem processos similares, mas não são competidores.	Quando a empresa busca idéias inovadoras. Já foram utilizados outros meios na tentativa de melhorar os processos e está sendo buscada uma mudança radical.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessita um certo nível de abstração e criatividade.</li> </ul>
<b>Colaborativo</b>	Formação de um grupo fechado de empresas (competidores ou de outras indústrias) com objetivo de compartilhar informações.	Quando os membros do grupo possuem níveis de eficiência altos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve ser pensada uma forma de se proteger informações sensíveis. Só estarão disponíveis informações do próprio grupo, não necessariamente das melhores práticas.</li> </ul>

Fonte: SITE - SARGAS (2012).

#### 2.4.4. Ciclo PDCA

É importante falar sobre o ciclo PDCA neste capítulo, por ser uma ferramenta de gerenciamento da qualidade, que se inicia pelo planejamento, continua com a ação ou o conjunto de ações planejadas, e por fim, checa-se ao que foi feito, concluindo se estava de acordo com o planejado e passa à ação, com o objetivo de eliminar os futuros erros na execução.

Segundo Daychouw (2007), o ciclo PDCA se divide em quatro principais passos, como mostra a figura 3:



Fonte: FILHO (2005).  
 Figura 3 - Ciclo PDCA.

- *Plan* ou Planejamento: Estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias), necessários para o atingimento dos resultados;
- *Do* ou Execução: Realizar, executar as atividades;
- *Check* ou Verificação: Monitorar e avaliar os processos e resultados, confrontar com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações e, eventualmente, confeccionando relatórios;
- *Act* ou Ação: Agir de acordo com o avaliado e com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

## 2.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

As empresas estão necessitadas de mudanças. Atualmente não se fala outra coisa, a não ser o dinamismo que se vive no mundo corporativo. Sem falar da agilidade em que os cenários mudam.

Neste tópico será abordado o planejamento estratégico dentro das organizações sua importância e desenvolvimento. Como se pôde observar no capítulo 2, que foi discutido sobre os conceitos de estratégia empresarial.

Conforme Padoveze (2009):



(...) planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. Planos estratégicos não são garantia de sucesso. O Planejamento Estratégico será tão eficaz quanto às premissas que foram nele incluídas.

Portanto, o que significa dizer sobre o planejamento estratégico, o que realmente ele representa dentro de uma organização, qual a importância e o papel deste tão importante fator dentro das organizações?

O autor citado acima acredita que o Planejamento Estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir.

A partir desta visão, é possível dizer que com o a elaboração de um Planejamento Estratégico, aumenta a probabilidade e possibilidade de que no futuro, a organização esteja no local certo e na hora certa, buscando um plano que ofereça uma visão de futuro, como pode perceber na citação acima.

Independente do porte da organização o planejamento indica a direção certa, porém existem alguns fundamentos para desenvolver o planejamento estratégico, conforme afirma o autor. (PADOVEZE, 2009).

A obtenção do sucesso com o planejamento estratégico (Figura 4), passa pelo trabalho em conjunto com as metas e missão da corporação. Além disso, deve englobar todos os objetivos da empresa, e também trabalhar em conjunto com todas as variáveis do ambiente externo e interno da organização, quando se fala da análise SWOT, assim percebe-se que tudo tem que ser trabalhado em consonância com a missão da empresa.



Fonte: PLANEJAMENTO (2012).  
Figura 4 - Estrutura Planejamento Estratégico.

Conforme mostrado item anterior sobre a ferramenta PDCA e suas técnicas, vale ressaltar que o trabalho pelo planejamento, torna-se uma importante e aliada ferramenta dentro das organizações, além de estar ligada ao planejamento estratégico das corporações, vendo que não basta definir o planejamento, é preciso acompanhar.

Uma das principais causas dos fracassos nos processos de planejamento tem sido a inconsistência de um acompanhamento sistemático. Avaliar e corrigir rotas e caminhos acabam se tornando imprescindíveis para qualquer organização.

## 2.6. IMPACTO DO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NOS RESULTADOS

Com o desenvolvimento das organizações e as mudanças rápidas do mundo corporativo, há a necessidade de estar cada vez mais atento ao impacto que o gerenciamento das informações exerce nos resultados finais das empresas.

Impacto nada mais é do que verificar o efeito que esta causando em determinado fim. Isso pode exercer uma grande influência nos resultados das organizações, pois através do gerenciamento das informações é que são realizadas muitas decisões.

Vale lembrar que os resultados obtidos estão na forma com que são realizadas e trabalhadas essas informações, bem como a qualidade delas, por isso, tanto se fala em gerenciamento.

Segundo a RAP (2008),

(...) qualidade nos controles internos e a existência de uma auditoria interna e eficaz são componentes que mais preocupam 33,75% das empresas que adotam práticas de governança corporativa; 13,75% apontam para a melhoria na qualidade das demonstrações financeiras ou relatórios apresentados.

## 2.7. INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS COMO DIFERENCIAL

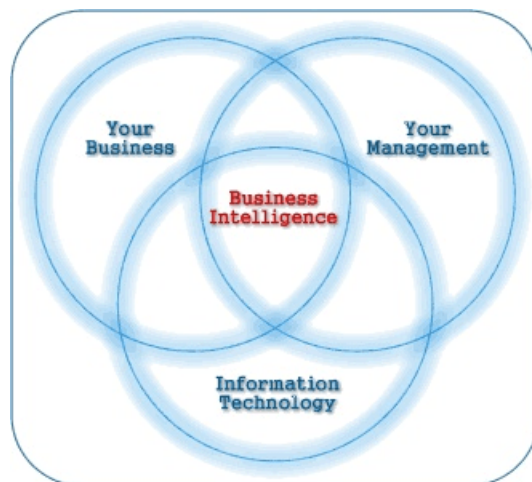
Para a tomada de decisão é necessário reunir informação adequada, mas nem sempre as organizações estão preparadas, é preciso informação vital e

fidedigna para reduzir o risco de uma má decisão. A ferramenta de BI permite reunir a informação da forma mais correta e diminuir os riscos das decisões a tomar.

No mundo corporativo acaba sendo essencial reunir informação, validá-la e torná-la acessível aos utilizadores e responsáveis da forma que eles precisam, quando precisam. A Informação é o patrimônio mais importante de uma empresa: o conhecimento do seu negócio, das suas vantagens e pontos fracos é fundamental, pois permite aos responsáveis tomarem as decisões.

Além da ferramenta de BI permitir reunir a informação, validá-la e torná-la acessível, ela permite que a organização em segundos reúna informação de um todo da empresa, possibilitando chegar ao detalhe de qualquer área da empresa, comparando sua evolução e desempenho com outras áreas.

Como se pode observar na Figura 5, a ferramenta BI reúne os negócios, o gerenciamento e a tecnologia, esse é o diferencial da ferramenta de BI, pois é uma potencialidade que faz a diferença entre quem antecipa e quem reage fornecendo aos utilizadores e responsáveis, os indicadores de negócio necessários à tomada da decisão correta, baseada em informação adequada.



Fonte: PORTAL ATKS (2012) .  
Figura 5 - BI.

## 2.8. VISÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR PRINCIPAL NO CRESCIMENTO E TOMADA DE DECISÕES

Como apresentado anteriormente, a informação esta ligada direta ou indiretamente a qualidade, além de ser um fator essencial para a tomada de decisão estratégica, não basta somente ter a informação é necessário analisá-la.

Para gerar desenvolvimento é necessário promover interações positivas para construir um mundo mais eficiente. É preciso conectar pessoas, organizações, sistemas para obter um novo conhecimento que ajude as empresas, economias, países e, em última instância, o mundo a trabalhar e funcionar com mais inteligência. Com decisões conscientes e investimentos em tecnologia avançada, empresas inteligentes impulsionarão a produtividade e a inovação. Dessa forma Gomez (2009) acredita que elas devolverão vantagens competitivas em uma economia global – em qualquer que seja o cenário.

Entre outros pontos a RAP (2007) diz que a nova forma de atuar é capaz de criar princípios e padrões a serem seguidos; e eliminar silos de conhecimento na equipe de TI, reduzir os “*gaps* funcionais” ou demandas não atendidas e os custos e tempos totais com reuso dos sistemas e ativos já existentes; proporcionar maior velocidade para a tomada de decisão estratégica (por exemplo: aquisição., consolidação, expansão e fusão); operar mudanças inovadoras com maior valor ao negocio como um todo; e focar o cliente final e não os sistemas e regras internas.

### **3. ESTUDO DE CASO DO DEPARTAMENTO MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS) EM UMA EMPRESA DE CALL CENTER, SITUADA NA CIDADE DE BAURU/SP**

Conforme estudado ao longo do trabalho foi possível perceber que a informação é um elemento estratégico dentro das organizações. Portanto, o departamento e as pessoas que trabalham com estas informações também passam a serem estratégicos com o objetivo de gerenciar a informação corretamente e trabalhar com sigilo absoluto. Mas vale destacar que a informação tem validade é necessária agilidade para trabalhar com informações gerenciais, pois o mercado de *contact center* é um mercado extremamente dinâmico.

Vamos abordar neste capítulo e nos próximos tópicos um estudo de caso do departamento de gerenciamento de informações. Entenderemos como são gerenciadas essas informações, a análise, a divulgação dos resultados das análises, as visões, e o uso das ferramentas que permitem acompanhar o mercado competitivo.

O segmento de *call center* tem apresentado crescimento nos últimos anos. Com isso vêm às decisões estratégicas que precisam ser tomadas com subsídios e menores chances de erros. O que o Departamento de Gerenciamento de Informações acaba contribuindo para o desenvolvimento da empresa, além de se tornar um diferencial para a organização.

#### **3.1. DESENVOLVIMENTO E SUAS NECESSIDADES**

Com o passar do tempo, as necessidades de mudanças dentro da organização foram surgindo e à área de MIS foi se adequando ao seu crescimento. No início a área era pouco visada, hoje passa a ser considerada uma das mais importantes da empresa, no auxílio dos gestores que necessitam saber algo sobre a

operação<sup>14</sup> da empresa, a produção dos operadores e tudo o que envolve a recuperação de crédito.

Conforme a empresa foi se desenvolvendo, a demanda a área foi aumentando, e a procura pela informação ficou mais requisitada, na exigência de precisão, concisão e análise. Foi necessária a busca por ferramentas que auxiliasse a área a continuar atendendo as necessidades da empresa conforme seu crescimento.

Buscavam-se então ferramentas para minimizar seus custos, pois com esse desenvolvimento da organização, era necessário o aumento do quadro de funcionários da área de MIS para atender as solicitações. Foi assim que começou a busca pela ferramenta de BI, já que ela poderia manter a área com o mesmo número de clientes internos, porém com um forte aliado para o gerenciamento das informações.

### 3.2. O CASO DO DEPARTAMENTO MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS (MIS) GERENCIAMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A área de *management information systems* (MIS) é um centro de informações gerenciais, tem o objetivo de recolher, manipular e disseminar dados e informações, ajudando nos processos de negócios e nas tomadas de decisões e estratégias competitivas.

Considera-se a operação o coração da organização, pois é dela que provém à maior parte das receitas e lucros, por isso têm-se todo um cuidado especial e atenção as operações, portanto o departamento MIS está diretamente envolvido e voltado para a operação (recuperação de crédito), possibilitando uma visão analítica para as devidas decisões.

Neste trabalho pode-se então visualizar o funcionamento, as atribuições de cada integrante da área, como são trabalhados os dados, a análise e como procede a divulgação das informações após todos os estudos e levantamentos.

---

<sup>14</sup> Gama de clientes parceiros (bancos e instituições financeiras) que trabalham com o grupo

Mas os próximos passos será analisar o estudo do gerenciamento das informações, e como gerenciar o volume de dados e informações dentro da organização, visando à qualidade gerencial, com o objetivo principal de aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica.

### 3.3. A ÁREA DE MIS

A área de MIS tem como fundamental objetivo dentro da organização dar subsídios às operações com informações em real time para que assim os gestores tomem seguras decisões, e saibam o caminho que devem seguir com suas estratégias.

Sua equipe é composta por um gerente, um coordenador e os demais analistas, assistentes e menor aprendiz, atualmente têm a possibilidade de atender a 36 clientes parceiros com informações diárias, semanais, quinzenais e mensais, dependendo da necessidade desses clientes.

Veja na Figura 6 como fica esta disposta à estrutura da área:



Fonte: Organograma da Empresa  
 Figura 6 - Organograma da Área de MIS.

As atividades são divididas entre os integrantes da área, cada analista, portanto, possui um rol de carteiras (clientes parceiros), que é de sua responsabilidade capturar dados, gerar relatórios e analisar as informações

coletadas, fornecendo dados que balizem a tomada de decisão gerencial, dentro das necessidades da empresa, além de criar novas visões.

Nos próximos tópicos será demonstrado o que é a ferramenta *qlik view*, o porquê da escolha por parte da empresa dentre inúmeras ferramentas, a implantação, as vantagens, os resultados obtidos após a implantação e por fim será realizado o estudo das informações, como são trabalhadas e a ferramenta que atualmente é utilizada para criar visões, projetar e moldar as informações para a análise, além de demonstrar comparativos do antes e depois da implantação.

Portanto, o foco do departamento é participar efetivamente das estratégias da empresa fornecendo subsídios e indicadores para a tomada de decisões através de captação, processamento, análise, armazenamento e confecção de dados transformando-os em informação de fácil entendimento, além de buscar melhorias dos resultados da empresa pesquisando o mercado e fazendo a divulgação das mesmas. A área de M.I.S. oferece 3 tipos de suporte para empresa.

**Suporte Funcional:** Envolve a parte de recolhimento, registro, armazenamento, e pré-processamento de dados. Os sistemas de informações ajudam os processos e operações, tornando-os mais ágeis, baratos, padronizados e rastreáveis.

**Suporte à Decisão:** Se refere a elaboração de decisões de negócios através da análise e formulação de questionamentos. Por exemplo, "E se aumentarmos o quadro de colaboradores em 5%? ; E se aumentarmos a carga horária em 10%? ; E se aumentarmos o quadro em 10% neste mês, e reduzi-lo em 5% em três meses? Também permite aos utilizadores ligar com contingências: E se o Turn Over ficar em 5 % (em vez dos 2% previstos), o que fazer? Que fazer se formos confrontados com uma nova ameaça da concorrência?

**Suporte Estratégico:** Após o suporte funcional e o suporte a decisão serão desenvolvidos planejamentos com a intensão de formular metas e objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.



Devido a velocidade das mudanças das informações no contexto competitivo o efeito em tempo real agilizam a tomada de decisão, transformando padrões, oferecendo uma vantagem e colocando assim a empresa um passo a frente das demais concorrentes. Através dos dados fornecidos pelas ferramentas utilizadas no departamento, as informações são cruzadas e é disponibilizada de forma clara e coesa para a análise dentro da área e para as lideranças. A divulgação dos resultados é encaminhada para os envolvidos na solicitação. O e-mail de divulgação é padronizado com relação ao Assunto, quanto à frequência de divulgação, existe relatórios diários, semanais, quinzenais e mensais.

O Departamento de M.I.S também disponibiliza mensalmente para a Diretoria informações consolidada das gerências do grupo com seu “book” de relatórios acerca dos resultados operacionais obtidos bem como informações que retratem a atual estrutura da empresa.

A partir do momento da definição dos parâmetros e critérios, a área de MIS desenvolverá, alimentará e enviará os relatórios conforme necessidade de frequência do solicitante podendo ser diários, semanais ou mensais. Os relatórios gerenciais, produzidos pela área, são informações globais da empresa onde procura retratar dimensionamentos dos trabalhos realizados pela Empresa e seus líderes pela análise e confrontação dos resultados da operação e departamentos, além dos controles sobre números da estrutura da Empresa. Diariamente a área de MIS divulga notícias de mercado relacionadas aos clientes parceiros, cobrança e cenários da economia brasileira.

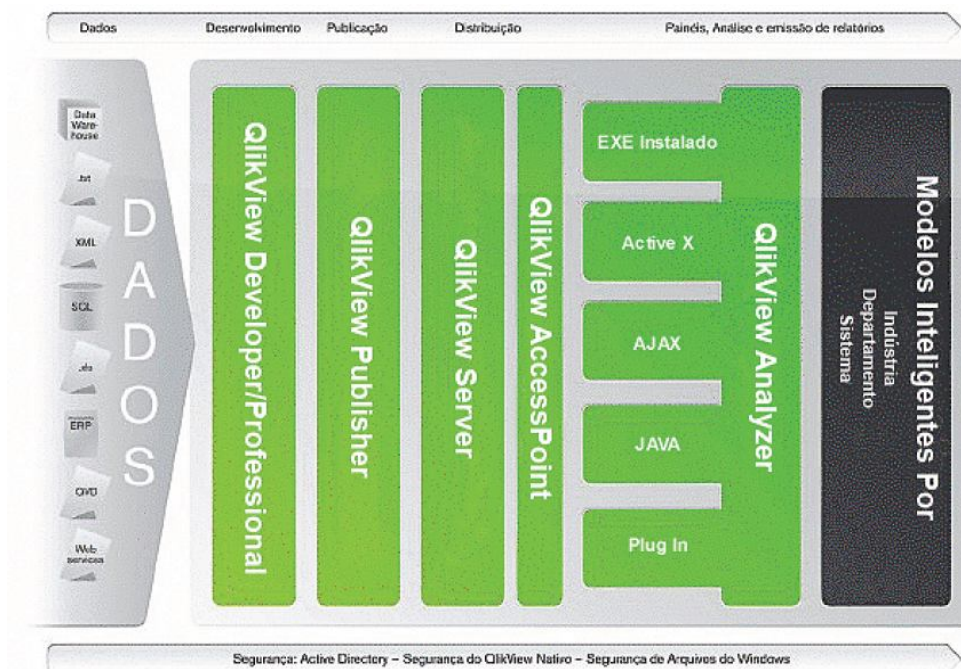
O ocupante do cargo de Analista de MIS, conhecido também como Analista de Informações Gerenciais é responsável por capturar dados, gerar relatórios e analisar as informações coletadas, fornecendo dados que balizem a tomada de decisão gerencial, dentro das necessidades da empresa.

#### 3.4. QLIK VIEW: CONCEITO E APLICABILIDADE

*Qlik View* é uma ferramenta baseada na plataforma de BI, utilizando a tecnologia e inteligência para agilizar a análise dos negócios, facilitando assim as consultas e análises das informações dentro das organizações.

Através desta ferramenta há a possibilidade de trabalhar com os dados em memória, permitindo uma visão integrada das informações por meio de painéis de indicadores, *ad hoc*<sup>15</sup> e relatórios, com o uso de uma única plataforma.

Na Figura 7, como mostra a seguir, tem-se a visualização geral da plataforma do *qlik view*.



Fonte: NORDICA SOFTWARE .

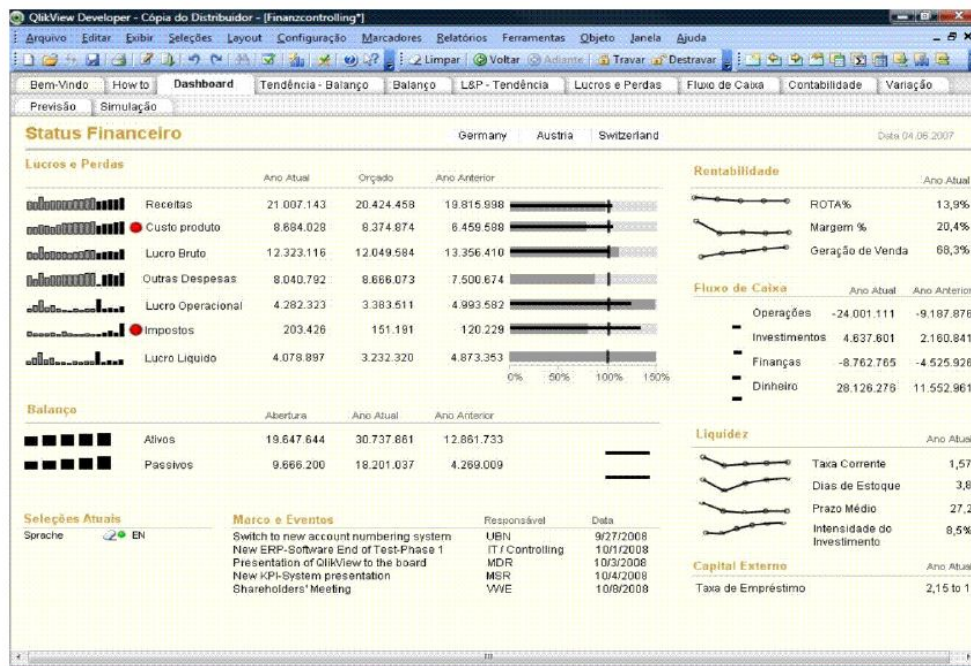
Figura 7 - Visão Geral da Plataforma Qlik View.

Além disso, a ferramenta possui uma interface totalmente interativa, possibilitando ao usuário uma interação maior e fácil de aprender, onde é possível clicar nos elementos gráficos e explorar os dados. Um dos pontos a destacado pela área desta ferramenta é a simplicidade na implantação e instalação comparada há outras ferramentas de BI.

Observa-se que é uma ferramenta inteligente onde o sistema se adapta rapidamente ao as necessidades dos usuários, e não o contrário. Mas não depende somente da inteligência da ferramenta, é necessário que o usuário permita que sua

<sup>15</sup> Significa uma enorme demanda para o processo de carga e atualização de dados.

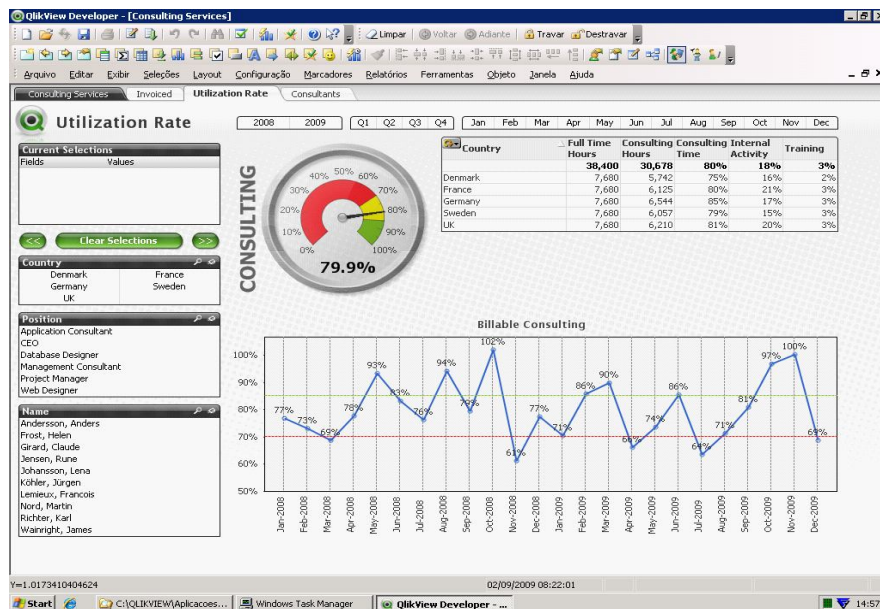
curiosidade e criatividade trabalhem juntas com a ferramenta, assim se tem o conjunto completo, possibilitando as análises e as visões dos dados, além do gerenciamento de fato das informações.



Fonte: NORDICA SOFTWARE .  
Figura 08 - Interface do Usuário.

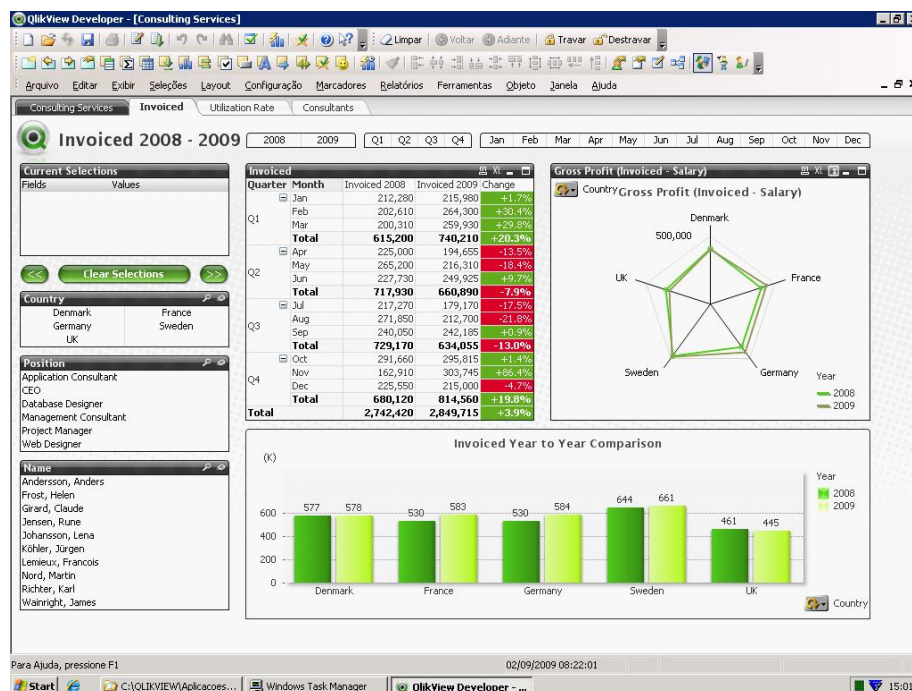
Na Figura 8, visualiza-se um painel de informações da ferramenta *qlik view*, onde tem várias visões do financeiro (exemplo).

Observe as figuras 9 e 10 demonstradas a seguir, são telas do próprio software utilizado na área de MIS, nessas telas consegue-se visualizar a interface gráfica da ferramenta além de perceber a interatividade da mesma.



Fonte: QLIK VIEW .  
Figura 09 - Interface Gráfica do Software.

Analisando a figura 9 é possível perceber que a interface da ferramenta *qlik view* é bastante dinâmica e fácil compreensão e visualização, possui vários tipos de análise das informações com os dados em tabela e também em gráfico.



Fonte: QLIK VIEW .  
Figura 10 - Interface Gráfica do Software.

Na Figura 10, é possível realizar um comparativo sobre os objetivos e metas da empresa com aquilo que foi realizado, ou seja, os números sinalizados em verde na tabela foram superadas as expectativas de algum período anterior ou atingido a meta estabelecida, diferente dos números sinalizados em vermelho que não atingiram os resultados esperados.

### 3.5. VANTAGENS DA FERRAMENTA QLIK VIEW

Conforme o desenvolvimento da organização foi necessário então a busca por ferramentas que auxiliasse a área de MIS com o gerenciamento das informações.

Para a escolha da ferramenta *qlik view*, foram realizados vários testes com várias ferramentas e alguns critérios utilizados para a escolha como:

- Baixo custo comparado com as demais;
- Facilidade de interação com o software;
- Dinamismo que a ferramenta possui, aceitando qualquer base de dados para a criação das visões;
- Flexibilidade de análise;
- Facilidade de Aprendizado;
- Interação com gráficos, possibilitando uma visão macro;
- *Software* em português.

A ferramenta foi implantada a fim de contribuir com a área na questão da flexibilidade na análise, interatividade com o usuário, facilidade de aprendizado, possibilitando vários tipos de gráficos e tabelas, interação com os gráficos apresentados examinando e explorando os dados nele apresentados.

Além de também contribuir com o custo, pois a área possui uma demanda grande e conforme o desenvolvimento da organização sem a implantação da ferramenta era necessário o aumento dos analistas, já com a ferramenta a área conseguiu manter com o mesmo quadro de funcionário.

O BI da empresa é uma plataforma de *business intelligence* associativa *in-memory*. Funciona como a nossa mente, pois faz associações ao ligar dados de diversas fontes com apenas alguns cliques.

O usuário pode escolher uma questão relacionada, criar uma tabela para encontrar a resposta, fazer seleções para ver associações e alterar a tabela ou criar outra instantaneamente. Pode testar e fazer protótipos e aprender simultaneamente, sem tirar os olhos dos dados e sem interromper a linha de raciocínio. Além disto, é uma plataforma única de execução e gestão simples.

Conseguimos colocar as particularidades de cada carteira proporcionando uma visão dinâmica e em tempo real.

### 3.6 IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA

Iniciou a implantação da ferramenta *qlik view* em conjunto a área de TI com a área de MIS, após várias reuniões e discussões, iniciou o processo de implantação de fato, que foi dividido em três fases:

1. Base Transacional;
2. Base Gerencial;
3. Gestão Estratégica

Após a implantação do software, começaram a implantação das visões e onde os analistas da área encontraram algumas dificuldades na implantação desta fase:

- Entender a metodologia da empresa;
- Estar atento ao local de extração das informações;
- Perceber como obter as informações, bem como o modo em que a visão analítica é transformada em gerencial;
- Interagir constantemente com a área de TI para que se tenha uma infraestrutura tecnológica preparada e sem oscilações;
- O cuidado com o tratamento dos dados é o principal;

### 3.6. APÓS A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA

Com a implantação da ferramenta a área ganhou mais força, credibilidade, além da agilidade nas análises, podendo assim gerenciar de fato as informações.

A ferramenta *qlik view* é uma ferramenta que tem auxiliado muito no gerenciamento das informações dentro da área, antes de sua implantação percebia dificuldades para se obter as informações, pois era necessária a extração de vários relatórios para uma única visão, agora com o uso da ferramenta existe uma facilidade para trabalhar com a informação, possui recursos para uma análise mais ampla e analítica, além de diminuir a quantidade de erros.

Além disso, a ferramenta *qlik view* possui algumas vantagens tais como:

- Facilidade de trabalhar com diversas fontes de dados;
- É uma ferramenta de fácil utilização para construção soluções de análise de dados e informações;
- É uma solução de *softwares* de BI - *Business Intelligence* que permite construir e implantar aplicações analíticas e funcionais de grande alcance e potencialidade;
- As aplicações da ferramenta proporcionam a diferentes tipos de usuários finais, uma análise interativa da informação crítica de cada negócio de uma maneira extremamente produtiva e criativa;
- Um dos diferenciais da ferramenta é a combinação entre estratégia empresarial não somente analisando o passado, mas também predizendo o futuro auxiliando na tomada de decisões;
- O *Qlik View* permite a construção de soluções para diversas áreas o que contribui para uma análise gráfica e visual com informações extraídas de diferentes fontes auxiliando a solução de futuros problemas que podem impactar os negócios da empresa;

### 3.7. RESULTADOS OBTIDOS APÓS A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA DE BI.

Foram realizados junto à área de MIS alguns levantamentos estatísticos para a demonstração da eficiência da ferramenta *qlik view* após seis meses de uso, foram percebidas mudanças e melhorias na área e na organização com o uso efetivo da ferramenta.

Após a implementação foi realizado um levantamento pela própria área de todos os relatórios que cada analista era responsável pelas suas atualizações, o tempo necessário (minutos), a frequência com que eram atualizados (diária, semanal, quinzenal ou mensal).

Veja a tabela a seguir como fica a demonstração dos relatórios que eram atualizados antes da implantação da ferramenta

**Tabela 3 - Antes da Implantação do Qlik View.**

FREQUENCIA	QUANTIDADE DE RELATÓRIOS	TEMPO UTILIZADO (minutos)
Diário	93	1.419
Quinzenal	2	55
Semanal	6	315
Mensal	56	9.500
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>11.289</b>

**Fonte: Informações Departamento M.I.S.**

Observa-se que na tabela os relatórios diários correspondem a 60% do total de relatório atualizado na área.

Considerando que a área tenha sete analistas e que esses só atualizem os relatórios, sem realizar nenhuma tarefa a mais, cada analista teria sob a responsabilidade a atualização de 13 relatórios diariamente, teria então em média 200 minutos gasto com essas atualizações, considerando que o analista trabalhe 8 horas diariamente, descontando o horário de almoço e as pausas, em média o analista trabalha 6 horas efetivamente, ou seja, ele atualiza os relatórios em 3 horas e meia, sobrando 2 horas e meia para as demais tarefas.



Sendo que a análise se deteve somente no tempo necessário para a atualização do relatório, não estamos levando em conta o tempo que é levado para coletar os dados, para a geração da informação no sistema, o trabalho que é realizado com a informação, além da validação e análise.

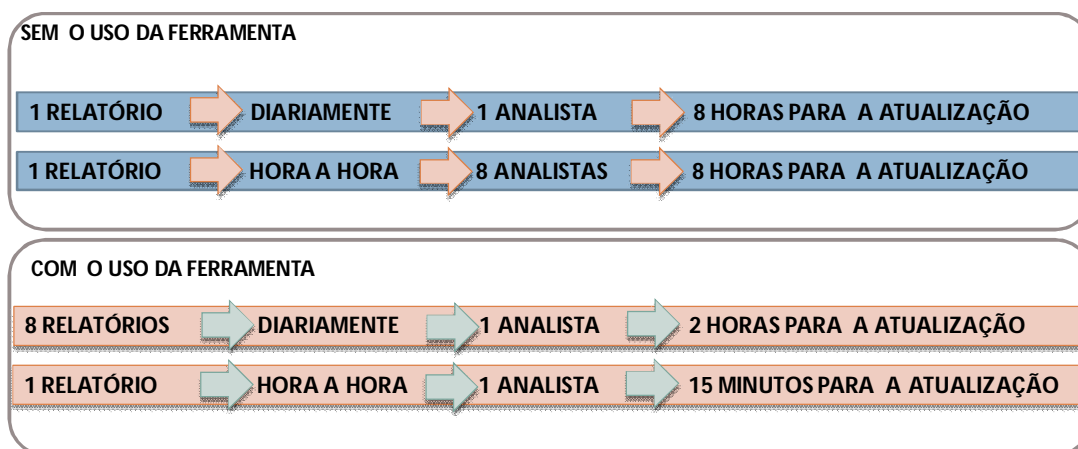
O que ocorre, portanto, é que 80% do tempo são utilizados com força e 20% são utilizados com a inteligência, o que deveria ser o contrário, pois a área é uma área de gerenciamento da informação e não geração da informação.

Vale destacar que na área existe um relatório que antes da implantação era utilizada 17 horas para a atualização deste relatório, após a implantação da ferramenta o mesmo relatório é atualizado de hora em hora.

Ou seja, para a atualização deste relatório em questão sem o uso da ferramenta eram necessários dois analistas para a atualização, e assim os relatórios fossem disponibilizados uma vez por dia.

Como o segmento é dinâmico cada dia exige mais, era então necessária a informação deste relatório hora a hora, precisaríamos então de 16 analistas para disponibilizar esta informação hora a hora diariamente somente para este determinado relatório.

Observe o quadro comparativo na Figura 11, o antes e depois do uso da ferramenta:



Fonte: Informações Departamento M.I.S.

Figura 11 - Quadro Comparativo – Antes e Depois do uso da Ferramenta de BI.

Após a implantação da ferramenta também foi realizada o mesmo levantamento dos relatórios para demonstrar o que mudou com o uso da implantação da ferramenta, veja na tabela a eficiência da ferramenta:

**Tabela 4 - Antes e Depois da Implantação do Qlik View.**

<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>QUANTIDADE DE RELATÓRIOS</b>	<b>TEMPO UTILIZADO ANTES (min)</b>	<b>TEMPO UTILIZADO DEPOIS (min)</b>
Diário	93	1.419	709
Quinzenal	2	55	27
Semanal	6	315	157
Mensal	56	9.500	4.750
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>11.289</b>	<b>5.643</b>

**Fonte: Informações Departamento M.I.S. (2012).**

O que se percebe na tabela 4 é que o tempo gasto com atualizações de relatórios diminuiu 50%, observando que foi realizado o levantamento com os mesmo relatórios.

Portanto, atualmente a área tem um tempo maior para utilizar a análise dessas informações, bem como o desenvolvimento de novas visões, possibilitando de fato utilizar 20% do tempo de trabalho com a força e 80% utilizado com a inteligência, ou seja, o inverso que foi percebido antes do uso da ferramenta de BI.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações coletadas a partir da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso, foi possível concluir que as empresas no geral, necessitam de uma Gestão de Estratégias voltada para a capacitação e valorização do capital intelectual, como também o uso constante de ferramentas modernas de Gerenciamento das Informações.

No pensamento de muitas empresas, o acúmulo de informações, ainda é uma preocupação que visa apenas aumento de clientes internos, de acordo com o crescimento organizacional, sem a preocupação no investimento de novas ferramentas.

Porém a partir desta pesquisa, chegou-se a conclusão que não basta apenas aumentar a quantidade dos colaboradores, são necessários investimentos em tecnologias que auxiliam o gerenciamento das informações e estas por sua vez atinjam os resultados esperados pela organização, nos lucros e no crescimento de mercado.

No desenvolvimento deste trabalho foi possível verificar que a informação se torna fator essencial para as organizações, além da necessidade de sua validação. Portanto, o foco da organização não é o controle, mas o compartilhamento das informações. Ter um banco de dados com informações, sem que estas não sejam compartilhadas no momento certo e para as pessoas certas, acaba por não surtir os efeitos nos resultados esperados.

A partir da análise do departamento de MIS, foi possível perceber pelos levantamentos de informações, que estes atestam a necessidade do aprimoramento constante por parte das empresas na busca de estratégias inteligentes, rápidas e dinâmicas.

No departamento MIS, por exemplo, antes da implantação da ferramenta BI, existiam muitas informações, sendo apenas administrada pela força humana, sem ao menos recorrer ao uso de tecnologias, o que tornava as atividades muito manuais. Os resultados só eram percebidos ao longo prazo, pois a grande parte do tempo era utilizada para atividades de rotina, como a geração de relatórios, confecção de planilhas, produção de gráficos, validação de dados, entre outros.

Mas percebe-se que a partir da implantação da ferramenta Qlik View, neste Departamento algumas mudanças já foram percebidas de imediato, como a flexibilidade no trabalho com as informações e elaboração de gráficos instantaneamente, análise de conteúdo, gerenciamento de dados, agilidade e credibilidade, como também interatividade com o usuário, além de ser uma ferramenta de fácil utilização.

A partir destes estudos e análises realizadas ao longo da pesquisa, foi possível visualizar os aspectos positivos e negativos que influenciam no gerenciamento das informações dentro do departamento de MIS. O departamento que utilizava antes 80% do tempo com força humana e 20% com a inteligência. Após a implantação da ferramenta esse processo foi invertido, possibilitando ao departamento realizar o seu diferencial dentro da organização, ou seja, na análise e o gerenciamento da informação.

Alguns aspectos foram percebidos com a utilização da ferramenta Qlik View. Entre os positivos destacamos o custo benefício, a equipe otimizada, a agilidade e a credibilidade da informação, por outro lado, a adaptação da cultura organizacional, aceitação de todos os envolvidos com a informação, e Aprendizagem, foram consideradas como aspectos negativos no processo.

Podemos concluir que a necessidade do gerenciamento de informações dentro das organizações, com ferramentas que auxiliem nesta gestão, é fator que torna possível o aumento do tempo disponível para as tomadas de decisões corporativas.

Portanto para que as organizações tenham seu espaço garantido no mundo corporativo terão que buscar soluções imediatas a aplicações de ferramentas tecnológicas modernas, ao contrário disso, estarão sujeitas ao insucesso de seus negócios.

## REFERÊNCIAS

BALANCED SCORECARD. **Perspectivas do Balanced Scorecard**. Disponível em: <<http://insighter.org>>. Acesso em: 10 maio. 2012.

BARBIERI, C. **BI – Business Intelligence**. Modelagem e Tecnologia. Rio de Janeiro. Axcel Books do Brasil, 2001.

BENCHMARKING. **Tipos de Benchmarking**. Disponível em: <<http://www.sargas.com.br>>. Acesso em: 12 maio. 2012.

**BI. Business Intelligence**. Disponível em: <<http://www.atks.pt/portal>>. Acesso em: 14 maio. 2012.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado (Balanced Scorecard)**. Painel de Indicadores para a Gestão Estratégica dos Negócios. São Paulo. Aquariana, 1998.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3ª Ed. São Paulo. Brasport, 2007.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 1ª Ed. São Paulo. Pioneira Thompson Learning, 1992.

FILOMENA, B. C. **O anseio de ser estratégico**. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br>>. Acesso em: 20 maio. 2012.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo. Pioneira Thompson Learning, 1999.

GOMEZ, R. **Inteligência para a tomada de decisões**. Revista B2B Magazine, São Paulo, p.60, 2009.

GHEMAWAT, P. **Estratégia e o Cenário de Negócios**. 2ª Ed. São Paulo, Bookman, 2007.

FILHO, H. E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A Estratégia em ação**. Balanced Scorecard. 2ª Ed. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

MALONE, T. **Organizações Inteligentes**. São Paulo: HSM Management, 2009.

MARTINS, L. **Vendas e Atendimento**. São Paulo, Brasil. Digerati Books, 2007.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J., GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia. Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**. 2ª Ed. Porto Alegre. Bookmam, 2008.

NORDICA SOFTWARE. **Visão Geral da Plataforma Qlik View**. Disponível em: <<http://www.nordicasoftware.com.br>>. Acesso em: 05 maio. 2012.

\_\_\_\_\_. **Interface do Usuário**. Disponível em: <<http://www.nordicasoftware.com.br>>. Acesso em: 13 maio. 2012.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2ª Ed. São Paulo. Pioneira Thompson Learning, 2009.

PIGNATARI, D. **Informação. Linguagem. Comunicação**. São Paulo. Ateliê Editorial, 2002.

PLANEJAMENTO. **Estrutura Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://pontogp.wordpress.com>>. Acesso em: 12 maio. 2012.

PRIMAK, F. V. **Decisões com Business Intelligence (BI)**. 1ª Ed. São Paulo. Ciência Moderna, 2008.

\_\_\_\_\_. **Organograma da Área de MIS**. Relatório de Clientes Internos, 2012.

\_\_\_\_\_. **Quadro Comparativo – Antes e Depois do uso da Ferramenta de BI.** Relatório Freqüência de Atualização, 2012.

\_\_\_\_\_. **Antes da Implantação do Qlik View.** Relatório Freqüência de Atualização, 2012.

\_\_\_\_\_. **Antes e Depois da Implantação do Qlik View.** Relatório Freqüência de Atualização, 2012.

QLIK VIEW. **Interface Gráfica do Software.** Disponível em: <<http://www.nordicasoftware.com.br>>. Acesso em: 17 maio. 2012.

RAP. **É proibido ficar parado.** São Paulo: Revista Administrador Profissional, n.257, p. 12, 2007.

\_\_\_\_\_. **O Crédito ajuda a indústria automobilística a crescer.** E vice-versa. São Paulo: Revista Administrador Profissional, n. 261, p. 18, 2008.

\_\_\_\_\_. **CRA-SP Mapeia Governança Corporativa.** São Paulo: Revista Administrador Profissional, n. 259, p. 20-21, 2008.

\_\_\_\_\_. **Negócios e TI na Mesma Página.** São Paulo: Revista Administrador Profissional, n. 258, p. 24, 2007.

RASCÃO, J. P. **Da Gestão Estratégica à Gestão Estratégica da Informação.** Como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica. Rio de Janeiro, E-Papers, 2006.

**SWOT.** Diagrama Análise SWOT. Disponível em: <<http://spmcomunicacao.blogspot.com>>. Acesso em: 19 maio. 2012.

TERRA, J. C. **A Sociedade valoriza o conhecimento.** Revista Administrador Profissional, São Paulo, n. 257, p. 5-7, 2007.

VILABOL. **Metodologia da Pesquisa.** Disponível em  
<<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/>> Acesso em: 15 maio. 2012.