

# **INDICADORES DE INFORMAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DE PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL NAS PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO DE CAMPINAS**

**Vadson Bastos do CARMO\***

vadson@mpc.com.br

## **INTRODUÇÃO**

Uma visão do panorama mundial da situação de negócios das empresas mostra que, na transição de uma Sociedade Industrial para uma Sociedade da Informação, a capacidade de gerar, analisar, controlar e distribuir as informações passa a ser um ponto estratégico para as organizações.

Para uma empresa ser competitiva, ela terá que ser rápida e certa nas ações e tomada de decisões. Para ser rápida, os recursos tecnológicos proporcionam grandes desempenhos, mas para ser certa, é necessário que todo um "Sistema de Informações" esteja bem planejado, oferecendo o suporte certo para ser consultado, quando necessário (Nord & Nord, 1995).

Essas informações devem ter fontes confiáveis, para que a decisão tomada não seja equivocada, pois na atual conjuntura, quem for mais ágil e tomar a melhor decisão sairá na frente para ganhar o mercado (cliente), e neste contexto, novas formas de Gestão estão sendo empregadas pelas empresas: Qualidade Total, ISO 9000, Reengenharia e outras.

---

(\*) Mestrando do Instituto de Informática, PUC-Campinas.

Todas essas técnicas apontam para o mesmo objetivo: proporcionar às empresas maior competitividade e a sobrevivência no mercado, cada vez mais concorrido (Nord & Nord, 1995).

Muitas mudanças significativas no ambiente interno e externo da empresa, provocadas pela alta competitividade do mercado, levaram a exigir respostas mais rápidas do executivo, que passou a utilizar os recursos de informática como ferramenta estratégica para o planejamento, coordenação e controle da empresa, além da necessidade de acompanhamento do mercado em relação aos concorrentes, aos aspectos econômicos, legais, políticos e culturais em nível global (Reinhard, 1996).

Neste cenário altamente concorrido, um dos fatores que determina o diferencial competitivo é a forma de utilização da informação, sendo que a empresa sofre influência de cinco forças principais ao atuar em contexto competitivo: novos entrantes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e concorrentes diretos e o relacionamento com esse conjunto de forças, pois isso definirá o grau de competitividade da empresa (Porter, 1980).

A utilização das capacitações técnicas e gerenciais que resultem em inovações de processo, produto, organização da produção e novas formas de comercialização, que influenciará toda a cadeia produtiva, permitirá à empresa sustentar sua posição no mercado (Mariano & Dias, 1996).

Para as pequenas empresas, essas necessidades de informações também são uma realidade, ainda mais pelo fato do empresário (executivo) ter que assumir várias atribuições e responsabilidades em diversas áreas como produção, vendas, compras e outras pela falta de recursos humanos e financeiros, sobrecarregando o seu tempo, tornando difícil o processo de tomada de decisão gerencial (Cragg & Zinatelli, 1995).

Esta realidade das pequenas empresas possuírem um número reduzido de pessoas, que ocupam postos diretivos, muitas das vezes, concentrados em uma única pessoa, favorece a centralização das decisões, caracterizando a relação da empresa com os

funcionários, clientes e fornecedores, em função do estilo e personalidade do dirigente, fortalecendo a relação direção/propriedade, normalmente pertencendo a um único indivíduo, a grupos de família ou mesmo a pequenas sociedades comerciais, sem recorrerem ao mercado de capitais ou estarem vinculadas a grandes empresas ou a grupos financeiros e sem possuírem administração especializada (Bortoli, 1980).

A maioria das micro e pequenas empresas é implantada a partir de características próprias de seu empreendedor, como talento, sensibilidade e vontade de realizar determinada técnica, capacidade de venda, de mobilizar fundos, de captar oportunidades, de agrupar talentos, sendo portanto criada e implantada à imagem e semelhança de seu empreendedor, que acumula as funções técnicas, operacionais e administrativas da empresa, tendo portanto semelhanças com as características pessoais do empreendedor, resultando, desta maneira, na não padronização do processo de tomada de decisões e vulnerável à incidência maior de problemas estratégicos, ou seja, inadequação na escolha e utilização dos recursos disponíveis, que na maioria das vezes, não envolvem investimentos financeiros (Bortoli, 1980).

A busca pela qualidade contempla esforços por aprimoramentos e iniciativas que visem melhorias e que possam ser acompanhados através dos desempenhos em termos de resultados, utilizando índices operacionais como: aumento da qualidade, redução dos custos e aumento nos lucros, utilizando indicadores operacionais como volume de produção, índice de defeitos, faturamento, margem sobre vendas, lucro do período (Krugliannkas, 1996).

O papel dos executivos na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso, o que está diretamente ligado à informação, que cada vez mais tem demonstrado o potencial para a combinação de dados precisos sobre os processos organizacionais com procedimentos analíticos rigorosos para se chegar a decisões muito mais acertadas do que as tomadas apenas com base no julgamento de executivos experientes e informados (McGee & Prusak, 1995).

Um Sistema de Informações, que contemple não somente as informações internas necessárias para a administração, como controles financeiros, de vendas, de compras, de qualidade e recursos humanos, mas também informações externas como indicadores financeiros, fornecedores, clientes, concorrentes e inovações tecnológicas, possibilitará acompanhar o mercado, representando um suporte fundamental para gestão e planejamento, proporcionando condições favoráveis para o alcance de maior competitividade, eficiência e agilidade nas tomadas de decisões gerenciais e estratégicas da organização.

Uma das maneiras de se avaliar a situação dos negócios da empresa é através de um "Diagnóstico das suas necessidades de informação" (Wetherbe, 1991).

Essas informações podem ser classificadas em ordem de prioridades ou importância para o gerenciamento da empresa, bem como para a facilitação do trabalho do empresário, podendo ter tanto o caráter de agilizar as ações cotidianas quanto proporcionar subsídios para as tomadas de decisões estratégicas (Wetherbe, 1991).

Nesse último caso poderia também contribuir para a realização do Planejamento Estratégico, contendo metas e objetivos a serem alcançados e meios de controle e verificação do desempenho atingido.

Um modelo para descrever o processo de tomada de decisões executivas dentro da hierarquia da organização é o de Anthony. Esse modelo descreve a hierarquia em três níveis: estratégico, tático e operacional. Essas sub-divisões de tomada de decisões não são necessariamente encapsuladas em cada nível, sendo redundantes nas modernas grandes empresas, pois cada decisão pode ter uma grande interação com outro domínio e cada um pode requerer informação similar, situação comum com executivos de pequenas empresas, que, freqüentemente, estão envolvidos em processos de tomada de decisões nos níveis operacional e tático (Stein, 1995).

Esse Sistema também pode ser diferenciado para alguns setores de serviços, indústrias e comércio, levando-se em considera-

ção alguns tipos de problemas similares que são encontrados em determinado segmento. Paratal, através de uma análise de empresas de um mesmo setor, ou porte, pode-se obter informações mais específicas do setor ou porte em questão.

Com essas informações, teríamos subsídios para determinar alguns pontos importantes de informações internas e externas necessárias para auxiliar no gerenciamento e processo de tomada de decisões e melhoria da empresa (Johannessen & Dolva, 1995, Young & Watson, 1995).

Para que um Sistema de Informações possa proporcionar melhorias no desempenho da empresa, é necessário que seus "dados" tenham qualidade e possam ser transmitidos de maneira completa e objetiva, tornando possível seu perfeito entendimento do significado correto de origem.

Um Sistema de Informações Empresarias proporcionará condições dos empresários ou funcionários, tomadores de decisões gerenciais, além de acompanharem as inovações geradas no mercado, monitorarem através de informações críticas de cada área funcional a situação da empresa, sendo para isso necessário a existência de produtos informacionais, fontes de informações, canais de informações e recursos de informática que possibilitarão o suporte para tomada de decisões empresarias.

Esse Sistema de Informações deverá atender a todas as áreas funcionais da empresa, contendo Produtos Informacionais, Canais e Fontes de informações e Recursos de Informática específicos a cada necessidade, disponibilizando as Informações importantes para cada área funcional da empresa.

Com a intenção de auxiliar os executivos no que se refere ao atendimento de suas necessidades informacionais utilizando tecnologia computacional, surgiu o EIS (Executive Informations System)," termo introduzido por Rockart e Treacy em 1982 e, desde essa época, muitos softwares e hardwares têm sido desenvolvidos

para facilitar a implementação do EIS, que integrado e com dados focalizados, capacita executivos para consultar informações internas e externas de específica importância para o gerenciamento da empresa.

Muitos dos impactos proporcionados pela implantação de um Sistema de Informações para Executivos são difíceis de serem medidos, como por exemplo, a melhoria no processo de tomada de decisões, mas outros impactos como: a redução de pessoas de apoio à tomada de decisões, melhoria da comunicação interna e externa, acesso à informação mais fácil, melhoria na produtividade de reuniões, compactação das informações e implementação de uma posição competitiva.

Baseado no contexto apresentado com relação aos problemas enfrentados pelos empresários de pequenas empresas, como falta de recursos adequados de hardware e software, falta de recursos humanos internos qualificados tecnicamente, atenção insuficiente no gerenciamento do Sistema de Informação, da facilidade que os Sistemas de Informações podem oferecerem para agilizar as tomadas de decisões e da necessidade das empresas em se adaptarem as novas exigências de mercado e competitividade, faz-se importante a elaboração de um "Sistema de Informações" voltado para a realidade das pequenas empresas e que proporcione uma ferramenta de apoio no gerenciamento estratégico da empresa, contribuindo para seu desenvolvimento, melhoria da Qualidade e Produtividade, favorecendo aos empresários o acompanhamento mais rápido e conveniente das informações relevantes para o gerenciamento, utilizando o conceito do E.I.S. (Executive Information System). (Cragg & Zinatelli, 1995, Watson, 1993).

Neste sentido, este trabalho tem o objetivo de desenvolver um diagnóstico situacional de um sistema de produtos informacionais para executivos de pequenas empresas que contribua para um programa de qualidade total, buscando a melhoria contínua e o aumento da competitividade das pequenas empresas.

## OBJETIVO GERAL

Diagnosticar as informações gerenciais utilizadas em Pes Empresas na implantação de um Programa de Qualidade Total.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar as empresas por setores econômicos: indústria, comércio e serviços;
- analisar os produtos informacionais utilizados nas empresas;
- desenvolver um estudo dos usuários na utilização das fontes de informações e dos recursos de informática disponíveis.
- estudar as informações utilizadas nas áreas funcionais (Planejamento Estratégico, Processos, Compras, Marketing, Recursos Humanos, Financeiro, Atendimento ao Cliente e Informática), em empresas participantes do Programa de Qualidade Total, identificando os produtos informacionais, os canais de informações e o estudo dos usuários (aplicação da informação, seus recursos de informática e fontes de informações utilizadas).

## MÉTODO

Para a realização do diagnóstico situacional, que foram realizados diretamente com os executivos ligados à direção das empresas, foram utilizadas 148 empresas da região de Campinas, participantes do Programa de Qualidade Total do Sebrae, sendo classificadas por:

- porte;
- setor de atividade;
- localização;

e analisadas segundo:

- a estratégia de negócios;
- a utilização de recursos de informática;
- as fontes de informações.

Para tanto, será levada em consideração a utilização dos indicadores informacionais para a qualidade.

## REFERÊNCIAS

- BORTOLI, A.N. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. São Paulo: USP, 1980 (Dissertação de Mestrado).
- CRAGG, P. B. & ZINATELLI, N. **Information & Management**, v.2, p. 1-8, 1995.
- JOHANNESSEN, J.A. & DOLVA, J. O. Innovative Companies External Information Search in Rússia. **International Journal of Information Management**, v. 15, n..5, p. 367-376, 1995.
- KRUGLIANNKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996. p. 7-40.
- MARIANO, S. R. H. & DIAS, R. S. Downsizing em tecnologia da informação: o caso da Brahma. **Revista da Administração**, v. 31, p. 7-8. 1996.
- MCGEE, James e PRUSAK, Laurence **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Ernest & Young; Editora Campos; 1995; p. 17-61.
- NORD, Jeretta Horn and NORD, G. Daryl Executive Information Systems: A study and comparative analysis. **Information & Management**, v. 29, p. 95-106, 1995.
- PORTER, M. **Competitive strategy**. Free Press, 1980.
- REINHARD, Nicolau Evolução das ênfases gerenciais e de pesquisa na área de tecnologia de informática e de comunicações aplicada nas empresas. **Revista de Administração**, v. 31, p. 5-6, 1996.

- STEIN, Andrew, Re-engineering the executive: the 4th generation of EIS. **Information & Management**, v. 29, p. 55-62, 1995.
- WATSON, Hugh J. Determining Information Requirements for an EIS. **MIS Quarterly**, sept, p. 255-269, 1993.
- WETHERBE, James C. Executive Information Requirements getting It right. **MIS Quarterly**, march, p. 62-64, 1991.
- YOUNG, Dale and WATSON, Hugh J. Determinates of EIS acceptance. **Information & Management**, p. 153-164, 1995.