



COMO A EMPRESA MARINE OBTEVE ÊXITO NO PROCESSO DE GESTÃO COM A IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS

Celina Gorte (UEPG) celina-pg@ig.com.br

Sérgio Escorsim (UEPG) escorsim@uol.com.br

Resumo

Os sistemas de informações gerenciais são bancos de dados com uma quantidade elevada de informações que permite identificar de forma rápida e eficiente qual a informação que o gestor deseja para o momento. Esses relatórios são utilizados no processo decisório da empresa que visa otimizar seus resultados e minimizar os problemas ali levantados. Os relatórios são estruturados e resumidos possibilitando ao executivo um melhor entendimento para a tomada de decisão. O objetivo deste artigo é identificar quais as vantagens de se utilizar esta ferramenta gerencial no ambiente interno da empresa Marine.

Palavras chaves: organização, eficiência, banco de dados, tomada de decisão.

1. Introdução

Estamos inseridos em um mercado onde a concorrência se torna cada vez mais acirrada. O consumidor torna-se cada vez mais exigente em relação ao custo, a qualidade do produto e dos serviços associados. O mercado globalizado sofre alterações mais rápidas e representativas, sendo indispensável à importância da informação como instrumento de impacto decisivo na perspectiva de rentabilidade e competitividade das empresas.

Sistemas de informações são utilizados para o processamento de dados em informações, quando este sistema está voltado para a geração de informações quando são utilizados no processo decisório de uma empresa ele torna-se um sistema de informações gerenciais. Com ele a empresa pode ter uma ampla visão do problema a ser estudado, possibilitando uma rápida atitude para solucioná-lo.

Este banco de dados interligado e organizado traz rapidez e agilidade para atingir os resultados esperados. A eficiência é quesito obrigatório neste método de administração, com isso a organização obtém ganhos de escala que se traduzem em redução de custos e especialização dos processos. O poder de autonomia é maior e mais rápido possibilitando a organização maior agilidade nos negócios de sua empresa. Identificando o problema no início é possível tomar uma decisão com maior chance de sucesso na ação. Com todos os dados levantados é possível traçar detalhadamente qual o plano de ação para a empresa buscar melhorias e atingir seus objetivos. Este modelo de gestão está lado a lado com a eficiência, agilidade e a especialização. O objetivo deste artigo é identificar quais os pontos fortes que a empresa obtém quando adota este sistema de gestão. Neste trabalho apresenta-se o caso da

empresa Marine que fez uso do sistema de informações gerenciais no âmbito interno de sua organização.

2. Sistemas de Informação

Os Sistemas de Informação são requisitos básicos para a tomada de decisão, neles estão apresentados os problemas que deverão ser estudados e corrigidos. Toda empresa é um sistema e o conjunto de sistemas da o dinamismo necessário para a empresa continuar funcionando.

Segunda Cassaro (1988, p.27)

Sistema é um conjunto de partes e componentes, logicamente estruturados, com a finalidade de atender a um dado objetivo. Quando uma empresa adota um sistema ela tem por objetivo organizar uma determinada informação e trabalhar em cima de dados para definir qual a melhor opção a ser adotada em diversas situações que a empresa pode passar.

Estudar os problemas, analisar banco de dados pode diminuir os custos e aumentar a agilidade das informações tornando a empresa cada vez mais competitiva no mercado consumidor. Uma empresa é mais competitiva e mais dinâmica a medida que ela possui melhores sistemas de informações onde os problemas podem ser identificados mais facilmente e resolvidos mais rapidamente. Uma decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas. Estas alternativas poderão ser os objetivos, os programas ou as políticas em uma atividade organizacional.

Todo sistema é constituído por dois conjuntos de informações: as operativas e as gerenciais. As informações operativas basicamente não dependem de dados de pessoas são baseados em lançamentos de notas fiscais, boletos, etc. As informações gerenciais ao contrário são determinadas pela influência de pessoas que ocupam posições gerenciais. Quando a empresa for desenvolver esses dois sistemas é necessário que o gerente identifique e separe as informações de cada grupo para que não ocorra divergências nas informações levantadas. Segundo Cassaro (1988, p.45) “banco de dados é uma coleção organizada de informações, que possa atender as necessidades de muitos sistemas, com um mínimo de duplicação de informações, e que estabelece relações naturais entre as informações”.

Somente um banco de dados não é o suficiente para identificar os problemas da empresa e determinar qual a melhor atitude para a resolução do problema, é necessário que o gestor busque alternativas no mercado juntamente com os dados levantados pelo SI.

Segundo o Professor Silvio Hamacher da PUC do Rio de Janeiro, na gerência de produção, diversas técnicas recentes são baseadas em Sistemas de Informação. Pode-se citar os seguintes exemplos:

- MRP (Planejamento de Requerimento de Materiais) – SI computadorizado, que tem como finalidade gerenciar o inventário de demanda dependente e programar os pedidos de reposição de estoque.
- MRP II (Planejamento de Recursos de Manufatura) ou Closed Loop MRP. Extensão do MRP, a qual inclui o planejamento da capacidade, controle dos operários e compra.
- JIT (Just-in-Time) – filosofia organizacional que busca a excelência e tem como objetivo eliminar todo o desperdício e melhorar a qualidade, proporcionando assim a redução de custos e conseqüentemente alcançar uma maior participação no mercado.

- DRP (Planejamento dos Requerimentos da Distribuição) é utilizado para planejar quando e em quantidades a unidades de manutenção de estoque, ou item de estoque, precisarão ser repostas num período de tempo.

2.1 Pontos Fortes e Fracos no Desenvolvimento de Sistemas de Informações

Todos os sistemas por mais completos que possam aparentar ser podem vir a apresentar problemas, e tudo o que não é controlado tende a ir para o caos, o gestor da informação deve sempre estar atento e adaptando seu sistema para ter os resultados almejados.

De acordo com Gomes (2002, pg 133) os sistemas de informações devem ter a seguinte filosofia:

- só serão eficazes se possibilitarem a execução rápida de algum trabalho com qualidade e tempo reduzido;
- deverão ser flexíveis para se adaptar às mudanças do ambiente;
- não deverão levar em consideração a personalidade do indivíduo, mas o interesse da organização; devem prever sempre procedimentos impessoais;
- as informações deverão fluir da maneira mais rápida possível;
- deverão ser desenvolvidos com base em um objetivo válido e prioritário e originar-se de informações de informações precisas e inquestionáveis.

Problemas no desenvolvimento de SI globais:

- nem todas as pessoas são fluentes em inglês, por exemplo, caso a opção do sistema seja em língua inglesa;
- níveis educacionais diferentes de país para país;
- diferenças culturais existentes em cada sociedade;
- leis e tradições que causam impacto em como lucros e perdas são analisados;
- flutuações nas moedas.

É necessário que o gestor tenha em mente antes de aplicar esse sistema de gestão na empresa que ele pode não ser útil para determinadas situações, os SI agilizam o processo de tomada de decisões, mas para compreendê-lo torna-se indispensável que a pessoa conheça os dados ali apresentados e compreenda a rotina da empresa para que a tomada de decisão não afete a estrutura organizacional.

3. Bancos de Dados

De acordo com Mattos (2005, p 45) existem dois tipos de banco de dados: o numérico e o não numérico.

No numérico, os dados são todos codificados e representam números ou nomes de pessoas, de produtos, etc. nesse banco, é fácil encontrar o que se deseja, e nenhum dado fica perdido.

Já no banco de dados não numéricos, os bancos de dados bibliográficos são os mais utilizados, é um sistema mais complexo, pois necessita de uma busca mais detalhada para localizar o assunto em questão.

Os bancos de dados auxiliam os funcionários, pois, trazem informações rápidas e simplificadas sobre determinado assunto a ser examinado.

4. Sistemas de apoio à decisão (SAD)

Os sistemas de apoio à decisão abrangem três subsistemas:

- banco de dados
- banco de modelos
- comunicação ou interfaces

Os banco de dados devem agrupar todas as informações disponíveis, bem como fornece-las de forma rápida e permitir sua manipulação de forma eficiente.

O subsistema de modelos é constituído de modelos gerenciais, capazes de lidar com os dados da empresa mediante simulações, cálculos, resoluções de problemas matemáticos, entre outros. Esse subsistema utiliza-se de otimização, simulação e dados estatísticos.

O subsistema de comunicação é o conjunto de todos os componentes de hardware e software que dão suporte ao usuário do SAD. Esse subsistema permite a perfeita interação homem máquina.

5. Sistemas de informações gerenciais

Os Sistemas de Informações Gerenciais abrangem três níveis: empresa, grupo de trabalho e indivíduo. A atividade de cada pessoa pode ser modelada com um processo de planejamento, organização e controle.

Os sistemas de informações facilitam a gerência de atividades operacionais, produzindo periodicamente relatórios estruturados e resumidos. O objetivo essencial dos SIGs é o controle das atividades, podendo também ser utilizados para o planejamento e organização.

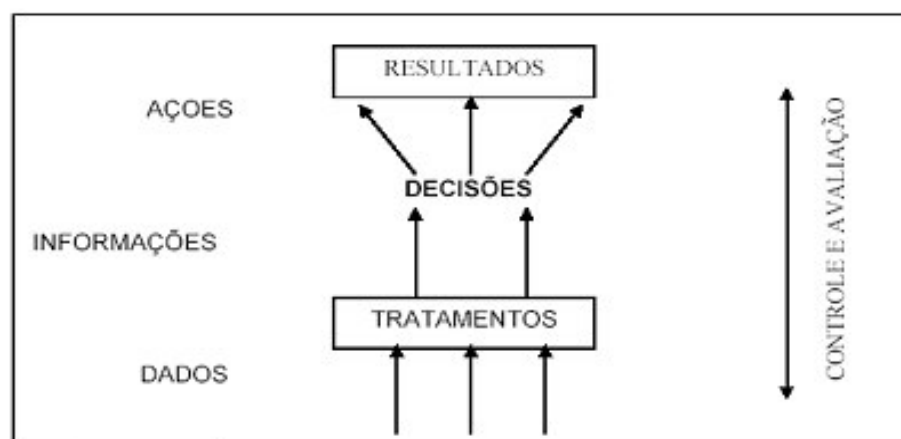


Figura 1 – Modelo proposto do sistema de informações gerenciais

Os sistemas de informações gerenciais podem trazer os seguintes benefícios para as empresas.

1. Redução de custos nas operações.
2. Melhoria no acesso as informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos com menor esforço.
3. Melhoria na produtividade.
4. Melhoria nos serviços realizados e oferecidos.
5. Melhoria na tomada de decisões por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas.
6. Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão.
7. Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões.
8. Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações.
9. Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema.
10. Redução do grau de centralização de decisões na empresa.
11. Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

O sistema de informações gerenciais é representado pelo conjunto de subsistemas. Permite caracterizar as informações básicas que serão necessárias a contribuição dos cadastros de cada subsistema. A empresa deve ser enfocada do ponto de vista de suas funções e atividades, independentemente da estrutura organizacional vigente.

Áreas funcionais do sistema de informações gerenciais:

- Marketing
- Produção
- Administração financeira
- Administração de materiais
- Administração de recursos humanos
- Administração de serviços
- Gestão empresarial

Subdividem-se em funções necessárias ao funcionamento de uma empresa.

É por meio da execução das funções e atividades que se alcançam produtos bem definidos.

Do intercâmbio entre as funções formalizam-se as informações, gerando um fluxo normal e racional de informações da empresa.

6. O Caso da Empresa Marine

A empresa Marine é uma empresa brasileira localizada na região sudeste do Brasil e atua no ramo de financiamento de veículos, crédito pessoal e financiamento de móveis e eletrodomésticos. Ela possui uma ampla rede de filiais e lojas conveniadas que utilizam o crediário da empresa como forma de pagamento dos consumidores.

Com exceção de crédito pessoal e financiamento de móveis e eletrodomésticos, seus três produtos são divididos da seguinte forma:

- Financiamento de veículos
- Financiamento de motocicletas
- Financiamento de caminhões

O controle de inadimplência dos clientes é medida pelo sistema de informações gerenciais (SIG), existe um rigoroso controle e acompanhamento de todos os contratos onde a primeira parcela vence no mês atual, a empresa dá um enfoque muito grande nos novos contratos, pois, a inadimplência no mercado só vem aumentando.

Toda a produção, por exemplo, do mês de março é repassado para uma planilha onde é feito o controle em abril, quando vence a primeira parcela. Cada produto é separado e feito um estudo de porcentagem, isoladamente, cada um deles equivalem a 100% e a soma dos três produtos no mês totalizam o índice geral também em 100%.

Sig Safra Março Filial 67 - Ponta Grossa - MARINE				01/04/2007
Promotor	Parcelas	Pago	% Sig	A Pagar
VEÍCULOS	13.803,00	0,00	100%	13.803,00
MOTOCICLETAS	29.832,00	0,00	100%	29.832,00
CAMINHAO	32.430,00	0,00	100%	32.430,00

Produção Total de Março	76.066,00
Meta Sig Safra Março em Reais	3.803,30
Meta Sig Safra Março em Porcentagem	5%
Total pago até o momento	00,00

Figura 2 – Demonstração dos resultados com o Sistema de Informações

Existe um controle diário sobre o SIG onde são gerados relatórios apontando o desempenho diário de cada filial, a medida em que os pagamentos são efetuados, é dado baixa da planilha diminuindo conseqüentemente o índice de inadimplência da empresa. A meta mensal é fixada em 5% de inadimplência em todas as faixas de produto, essa meta só pode ser alcançada devido ao acompanhamento diário e estudo de todos os casos em aberto.

Com esse método a empresa obtém um ganho de tempo, pois diariamente ela recebe atualizações da planilha, tendo todo o volume real de casos em aberto possibilitando um amplo controle e trabalho focado em cada caso.

A empresa também adota o controle do SIG GERAL onde não somente é feito o controle de pagamento da primeira parcela, mas do contrato total de cada cliente; a partir de quinze dias em atraso, o contrato já passa a contar como inadimplente, eles são direcionados para assessorias de cobrança terceirizadas para um acompanhamento mais focado.

Cada assessoria recebe semanalmente um determinado número de contratos para acionar os clientes, a medida em que o recebimento das parcelas for positivo, isto é, se a

assessoria bater a meta de recebimento da semana, é repassado nova carga de contratos para os devidos acionamentos. Elas trabalham por meta e comissão, logo, quanto maior for o recebimento maior é a comissão a receber.

A empresa adota o critério de punição quando suas filiais não conseguem atingir a meta fixada em 5%. Para tais filiais é extinguido a liberdade na aprovação de crédito com determinadas restrições, nesses casos é adotado a norma pela norma. Não podendo a filial tomar decisões sem antes consultar a matriz sobre o caso específico.

Esta ferramenta de gestão é benéfica para todas as áreas da empresa, não somente o departamento de cobrança. Ela traz benefícios para as áreas comercial, marketing, análise de credito e formalização.

Considerações Finais

A ferramenta de gestão utilizada na empresa Marine auxilia no processo da tomada de decisão. Os sistemas de informações gerenciais são úteis devido ao grande volume de informações que a empresa obtém durante a produção do mês. Em média cada filial produz mais de oitocentos contratos de financiamento divididos entre veículos, motos e caminhões. Para ter o controle de cada contrato foi necessário adotar este método, o banco de dados fornecido possibilita ao gestor uma tomada de decisão mais rápida e com mais certeza de acerto. Com isso a empresa tem um amplo controle sobre o nível de inadimplência de cada linha de crédito. O sistema de informação gerencial possibilita a empresa que se utiliza desse método uma agilidade na tomada de decisão, um amplo controle nas informações obtidas, redução dos custos, pois obtendo relatórios diários sobre os casos de contratos em aberto o dispêndio na busca de informações é menor, pois existe um mapeamento da inadimplência atual da empresa.

Os funcionários são bem informados, tomando conhecimento de cada caso, principalmente os casos em que o risco do contrato é alto, como por exemplo contratos onde as parcelas do financiamento são maiores que R\$1.000,00, existe uma integração de todos para que os casos sejam prontamente solucionados, pois com isso existe uma melhoria na qualidade do atendimento, qualidade na aprovação do crédito, benefícios nos resultado de inadimplência da filial, motivação dos funcionários em ver os resultados positivos, trazendo benefícios para todas as áreas da empresa. Esse sistema possibilita uma diminuição do grau de centralização das decisões, com todos os funcionários interagindo nos casos mais altos e os mais problemáticos a tomada de decisão não fica centralizada em somente uma pessoa, é possível que outras pessoas possam tomar a decisão de qual medida seria a mais adequada na recuperação do crédito.

O conjunto desses fatores é que faz gerar o resultado almejado, possibilita a empresa uma melhor análise de crédito do mercado e com isso ela pode traçar o perfil dos clientes que ela pretende atender, satisfazendo a necessidade dos mesmos e dando uma melhor qualidade ao crédito aprovado.

Referências

CASSARO, Antonio C. **Sistemas de informações para a tomada de decisão**; São Paulo: Pioneira, 1988.

MATTOS, Antonio Carlos M. **Sistema de informação: uma visão executiva**; São Paulo: Saraiva, 2005.

GOMES, Luiz Flavio Autran M. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**; São Paulo, 2002.

Sistemas de Informações Gerenciais. Disponível em: <http://sig.ufpa.br/sig/>. Acesso em 27/05/2007

Sistemas de Informações. Disponível em: <http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Sig.pdf>. Acesso em 13/05/2007.

HAMACHER, Silvio. **Sistemas de Informações.** Disponível em: <http://www.ind.puc-rio.br/Cursos/sig/Apostila.htm> . Acesso em 20/05/2007.