

Análise GUT e a gestão da informação para tomada de decisão em uma empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte

GUT analysis and information management for decision making in a company of organic products in the State of Rio Grande do Norte

Hélio Roberto Hékis

Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Pesquisador de Desenvolvimento Tecnológico Industrial do CNPq – Nível - A
hekis1963@gmail.com

Átilo de Carvalho da Silva

Graduando em Engenharia de Produção – UFRN
atilocarvalho@hotmail.com

Ilane Mayara Palhares de Oliveira

Graduanda em Engenharia de Produção – UFRN
raiodl@hotmail.com

João Paulo de França Araujo

Graduando em Engenharia de Produção – UFRN
joaopaulojp90@gmail.com

Resumo

O presente artigo foi desenvolvido a partir de um estudo feito em uma empresa de produtos orgânicos no estado do Rio Grande do Norte. Foram identificados alguns problemas tendo como principal ineficiência os processos de gestão da informação. Neste sentido, o estudo tem como objetivo analisar os sistemas de informação utilizados por essa empresa. A pesquisa em pauta é do tipo exploratória, descritiva e avaliativa, e a técnica de coleta de dados utilizada foi a observação com aplicação de métodos interacionais. Como resultado, destaca-se que um adequado e planejado processo de informatização possibilita o incremento da capacidade de armazenamento de dados e a velocidade de transmissão. A criação de espaços que sejam comuns para a gerência e os clientes permite ampla transmissão de ideias, combinando interatividade e fluxo multidirecionado para melhoria da qualidade, legitimidade e reciprocidade das decisões tomadas e implementadas.

Palavras-chave: Análise GUT. Gestão da Informação. Tomada de decisão.

Abstract

This article was developed from a study done in a company of organic products in the state of Rio Grande do Norte. We identified some problems with the main inefficiency in processes of information management. In this sense, the study aims to analyze the information systems used by the company. The research agenda is the type exploratory, descriptive and evaluative techniques and data collection were used observation methods with application of interactional. Result, there is a proper and planned computerization process, enables increased storage capacity and speed of data transmission. Creating spaces that are common to manage customers and allows wide transmission of ideas, combining interactivity and flow multidirecionado for quality improvement, reciprocity and legitimacy of decisions taken and implemented.

Keywords: Analysis GUT. Information Management. Decision making.

1 Introdução

As mudanças do mundo organizacional são resultantes de transformações ocorridas especialmente nos campos político, econômico, social, tecnológico e filosófico. Grandes decisões tomadas ao longo do tempo balizam, até hoje, as tomadas de decisões das organizações contemporâneas. Exemplos dessas organizações são as industriais, comerciais e de serviços.

No atual espaço competitivo em que se encontram as organizações, é de fundamental importância uma adequada gestão da informação para a sobrevivência delas. Afirma-se que a gestão da informação de uma empresa constitui o primeiro passo rumo à competitividade, contribuindo para as tomadas de decisões e diminuindo os possíveis riscos de falência prematura.

Nesse sentido, a análise da matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) e a gestão da informação vêm sendo muito discutidas pelos estudiosos da área em face às incertezas ambientais, organizacionais e gerenciais. Assim, a escolha do presente tema deu-se pela importância que é dada ao bom funcionamento de uma empresa através do fluxo eficiente de informação. Os mercados estão cada vez mais dependentes de informações, havendo a necessidade de coletá-las, analisá-las e gerenciá-las da melhor forma possível para manter a organização competitiva na sua área de atuação.

Assim, de acordo com Fideles e Cândido (2006), o propósito básico da informação é o de contribuir para que as empresas alcancem seus objetivos. Diante disso, deve-se levar em consideração que é possível configurar etapas para que a informação seja de uso eficaz para as empresas, e isso se faz através de um gerenciamento adequado à filosofia da empresa, de forma que propicie um processo dinâmico.

Com isso, é possível associar a informação ao processo de auxílio da tomada de decisão em organizações, envolvendo, assim, etapas como: reconhecer o problema ou a oportunidade que é dada para a empresa, buscar alternativas para resolver o que foi reconhecido, analisar as alternativas, escolher a melhor entre as várias encontradas e implantar a melhor e mais adequada (FIDELES; CÂNDIDO, 2006).

Este artigo tem como objetivo geral analisar os sistemas de informação como fator para tomada de decisão de uma empresa de produtos orgânicos do estado do Rio Grande do Norte. Para atender ao objetivo geral, enumeramos alguns objetivos específicos: (i) montar uma matriz de inclusão de comentários; (ii) montar a matriz GUT; (iii) mapeamento de processos; e (iv) análise do fluxo de informação atual. O estudo se justifica pela necessidade de mostrar que um gerenciamento eficiente de informações facilita os processos dentro de uma organização.

Baseado nisso, o artigo se volta para a seguinte problemática: a gestão da informação é fator primordial para o processo decisório empresarial? Por ser uma questão bastante abrangente, criaram-se hipóteses para melhor desenvolver o trabalho: (h1) “qual o fluxo de informação atual da empresa?”; (h2) “esse fluxo de informação é facilitador de ações importantes?”; (h3) “as decisões estão sendo tomadas de acordo com o que foi planejado?”.

O trabalho está organizado da seguinte forma: além desta seção de caráter introdutório, a seção 2 trata da fundamentação teórica; a seção 3 faz as considerações a respeito dos aspectos metodológicos; a seção 4 apresenta a análise da realidade investigada (empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte), assim como a análise e implantação da ferramenta GUT; a seção 5 apresenta os principais resultados obtidos; a seção 6 trata das considerações finais; e, por fim, há as referências bibliográficas.

2 Fundamentação teórica

2.1 Processo decisório

Segundo Nascimento e Reginato (2010), a função de um gestor, indubitavelmente, é tomar decisões. Ele necessita estar sempre atento à obtenção, análise e transmissão de informações que servem de base para o processo decisório, visto que, no dia a dia, os problemas surgem muitas vezes de forma inesperada e as pessoas são obrigadas a estar em posições em que é preciso opinar, investigar, analisar, buscar e escolher as atividades/ações oferecidas. Além disso, o grau de cada decisão depende do nível hierárquico em que o gestor se encontra. Quanto mais acima, maior será a complexidade do processo decisório e a responsabilidade do gestor.

Fideles e Cândido (2006) argumentam que tomar decisões é apoiar-se nas informações que estão disponíveis sobre um cenário proposto pela empresa, resultando em muitas alternativas e escolha daquela que melhor atende ou que é mais favorável para a situação desejada.

Nesse sentido, um processo de decisão inicia-se pela identificação das necessidades, do que é possível fazer, da informação que está disponível e da comunicação que precisa ser efetuada. Espera-se que esses elementos, ordenados em uma estrutura lógica, resultem na possibilidade de uma melhor decisão (MORITZ; PEREIRA, 2006; QUEIROZ *et al.*, 2010; HÉKIS *et al.*, 2011).

Por outro lado, Fideles e Cândido (2006) enfatizam que o processo decisório pode ocorrer através de cinco etapas, conforme Tabela 1:

Tabela 1. Etapas do processo decisório.

Etapas	Objetivos
01	Reconhecimento inicial do problema ou da oportunidade
02	Busca de alternativas
03	Análise dessas alternativas
04	Escolha da melhor alternativa
05	Implementação da alternativa escolhida

Fonte: Fideles e Cândido, 2006.

Cândido, Valentim e Contani (2005, p. 20) afirmam que “tomar decisão significa interpretar e agir em relação a uma determinada situação percebida, formulando e/ou apoiando em um ou mais signos que promovam o entendimento do cenário e que gerem uma definição mental do melhor caminho, ou seja, reconhecer o problema e desenvolver a ação”.

Para os responsáveis pela tomada de decisão, é preciso um pensamento mais abrangente, e usam, para isso, a informação e a comunicação, que colaboram de alguma forma no processo decisório. E o grande problema é a inadequação das informações. Davenport (1998) relata em seus estudos que gerenciar a informação envolve o desenvolvimento de atividades planejadas de trabalho com a informação, geralmente apoiadas pela tecnologia, e de forma cíclica, ou seja, deve ser realimentado continuamente, envolvendo todo o ciclo da informação, desde a etapa de criação até a etapa de disseminação.

2.2 A busca e o uso da informação

O processo decisório de uma organização demanda muita cautela, principalmente no que diz respeito à busca e uso das informações, por ter que ser de acordo com as necessidades da empresa e precisar levar em conta, também, os caminhos que se faz para consegui-las. Apesar do grande número de etapas e subetapas, a complexa gestão do sistema de informação se resume a basicamente duas etapas complexas, conforme Figura 1:

Figura 1 - Gestão da informação.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Essas etapas se completam e são definidas pela primeira informação dada, tentando responder às seguintes perguntas iniciais: o que vou buscar está de acordo com o que quero usar na minha empresa? Atende às minhas necessidades enquanto estratificação das informações?

Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de selecionar dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório. (ZORRINHO, 1995, p. 146).

Para que se tenha uma gestão da informação eficaz, é preciso haver um conjunto de ações que possibilitem a separação das informações relevantes das não relevantes, no tempo correto, com um custo apropriado e com facilidade de acesso àqueles que farão uso dela.

2.3 A gestão da informação como vantagem competitiva

A palavra “informação” deriva do latim *informare*, significando dar forma ou aparência, criar, representar uma ideia ou noção de algo que é colocado em forma, em ordem. Drucker (2000) diz que a informação é “dado investido de relevância e propósito”. Cabe salientar que a informação desempenha um papel relevante nos acontecimentos, sejam estes pessoais ou sociais, e notadamente nos casos organizacionais.

Mediante todos os aspectos de mudanças enfrentados pelo acirrado mercado empresarial, no qual tanto se tem falado em ferramentas ambientais, fábricas verdes e inovações tecnológicas, a gestão da informação surge como ferramenta

gigantesca no que se refere à competitividade e diferenciação no espaço das organizações bem sucedidas, estando esse mecanismo ligado a todas as tendências mundiais, servindo de suporte para toda e qualquer inovação, haja vista seu grau de relevância e poder de gerenciamento.

Pode-se afirmar que o desempenho inovador de uma organização é diretamente proporcional à sua capacidade de obter informação, processá-la e disponibilizá-la de forma rápida e segura (BORGES, 1995). Atrelado ao exposto, evidencia-se que a informação corrobora plenamente para a obtenção da eficácia nos indicadores institucionais, sendo a base do sucesso nos negócios.

Uma gestão da informação eficiente é peça-chave, desde a iniciativa em desenvolver determinado projeto, visto que toda e qualquer projeção, seja para um produto ou serviço, necessita ser analisada, avaliando suas viabilidades, necessidades, limitações e os prováveis custos adquiridos. Passada essa fase, deve-se atentar para a implementação e o controle dos projetos, checando se todo o processo está saindo como o planejado e quais serão as alterações ou decisões que deverão ser tomadas em determinadas situações adversas, como comportamento do mercado e clientes.

Fortemente ligado ao conceito de projeto e suas etapas, a gestão da informação se apresenta como geradora de competitividade e sustentação no mercado dos negócios, visto que os projetos são a razão de ser das organizações e tais empreendimentos apresentam consideráveis taxas de risco e incertezas, precisando, para tanto, que informações sejam coletadas, armazenadas, selecionadas e distribuídas com o pleno intuito de canalizar o sucesso nos investimentos, minimizando os riscos potenciais através das informações absorvidas dos clientes e concorrentes, como também em concordância com as transmitidas para ambos.

A gestão da informação requer o estabelecimento de processos, etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas pelas quais os fluxos informacionais são responsáveis. Castells (2001, p. 501) possui uma visão a respeito de fluxos:

Fluxos não representam apenas um elemento da organização social: são a expressão dos processos de dominam nossa vida econômica, política e simbólica. [...] Por fluxos, entendo as seqüências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômicas, política e simbólica da sociedade. Práticas sociais dominantes são aquelas que estão embutidas nas estruturas sociais dominantes. Por estruturas sociais dominantes, entendo procedimentos de organizações e instituições cuja lógica interna desempenha papel estratégico na formulação de práticas sociais e da consciência social para a sociedade em geral.

Para Starek *et al.* (2008), mapear o fluxo de informação numa organização precisa ser encarado como estratégia competitiva, tendo em vista a relevância da informação nos dias de hoje. Saber aproveitar ao máximo as informações geradas diariamente em uma organização faz esta se colocar entre as grandes no seu nicho de mercado.

Nonaka (1994) tem sugerido que o conhecimento organizacional é criado através de um diálogo contínuo entre o que se sabe explicitamente (como regra) e o que se entende tacitamente (como rotina). Conhecimento explícito agrega entendimentos que estão disponibilizados na forma concreta e comunicável (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; POLANYI, 1962).

Esse conhecimento pode ser expresso em palavras, números, diagramas, figuras, fórmulas e esquemas. Eles podem ser mais facilmente compartilhados do que o conhecimento tácito. Como *insights* subjetivos ou emoções, o conhecimento tácito fica incrustado nas rotinas do dia a dia e existe de forma não articulada, pessoal e difícil de verbalizar ou comunicar (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Quando uma nova regra é introduzida, os membros da organização devem, primeiramente, encontrar um ajuste entre a regra que está sendo introduzida e as antigas regras e rotinas (MEYER e GOES, 1988). As regras e rotinas antigas representam o conhecimento que tem sido usado para alcançar as prioridades e necessidades de até então.

2.4 Matriz GUT

A matriz GUT é uma técnica utilizada para definição das prioridades dadas às diversas alternativas de ação. Ela utiliza a listagem dos fatos e atribui pesos aos que são considerados problemas, de forma a analisá-los no contexto de sua gravidade, urgência e tendência. Essa ferramenta responde racionalmente às questões “o que devemos fazer primeiro?”, “por onde devemos começar?”.

Para responder a tais questões, a matriz GUT leva em consideração: a *gravidade*, que deve considerar a intensidade e profundidade dos danos que o problema pode causar se não atuar sobre ele; a *urgência*, que deve considerar o tempo

para a eclosão dos danos ou resultados indesejáveis se não atuar sobre o problema; e a *tendência* do fenômeno, que deve considerar o desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação.

Damazio (1998) fala que a técnica GUT é utilizada para evitar que a mistura de problemas gere confusão, isto é, quando os problemas são vários e relacionados entre si. Marshall *et al.* (2006) corroboram afirmando que a utilização da matriz GUT serve para priorizar os problemas e analisar os riscos.

Diante do surgimento de novos concorrentes a todo instante e da flexibilidade que as organizações precisam ter para enfrentá-los, surgem diversos problemas que precisam ser distribuídos, a fim de priorizar determinadas ações. Para isso, as organizações devem fazer as seguintes perguntas para si mesmo: (1) qual a gravidade de cada problema; (2) qual a urgência (o tempo disponível) que a empresa tem de eliminar esse problema; e (3) qual a tendência de mercado e o seu potencial de crescimento.

Tabela 2: Matriz GUT

Matriz GUT - Gravidade x Urgência x Tendência				
Problemas em potencial (O que precisa ser melhorado?)	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Problema 1				
Problema 2				
Problema n				

Fonte: Damazio, 1998.

Tabela 3: Modelo matriz GUT

Gravidade	Urgência	Tendência
1 = sem gravidade	1 = não tem pressa	1 = não vai piorar
2 = pouco grave	2 = pode esperar um pouco	2 = vai piorar em longo prazo
3 = grave	3 = o mais cedo possível	3 = vai piorar em médio prazo
4 = muito grave	4 = com alguma urgência	4 = vai piorar em curto prazo
5 = extremamente grave	5 = ação imediata	5 = vai piorar rapidamente

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pontuação de 1 a 5 permite classificar os problemas em ordem decrescente, de forma que melhorem o processo. Quando a pontuação é atribuída, de acordo com estudos e análises feitas na organização, os valores devem ser multiplicados ($G \times U \times T$). Encontra-se o resultado priorizando os problemas de acordo com os pontos obtidos.

A Tabela 4 mostra os problemas listados e analisados sob os aspectos da gravidade (G), urgência (U) e tendência (T). Para cada uma das dimensões (G, U, T), usualmente atribui-se um número inteiro entre 1 e 5, em que o 5 corresponde à maior intensidade e o 1, à menor. Em seguida, multiplicam-se os valores obtidos para G, U e T, a fim de obter um valor para cada problema ou fator de risco analisado. Os fatores de riscos ou problemas que obtiverem maior pontuação serão tratados prioritariamente.

Tabela 4: Exemplo de matriz GUT

Problemas	G	U	T	GxUxT
1. Concepção do imóvel em não-conformidade com as expectativas do mercado.	5	4	1	20
2. Demora na formação do grupo de investidores.	5	5	4	100
3. Retração dos investidores por tendências macroeconômicas.	4	3	3	36
4. Desistência de 25% dos investidores durante a execução da obra.	5	5	2	50
5. Esfriamento do mercado imobiliário.	4	3	3	36
6. Mão-de-obra adequada não disponível no momento requisitado.	5	5	3	75
7. Planejamento de custos inconsistente, com incorrência em gastos não-orçados.	4	3	3	36
8. Planejamento de compras inconsistente.	5	3	2	30
9. Aumento do preço de insumos básicos e de acabamento.	5	5	4	100
10. Longos períodos de chuvas.	4	3	2	24

Fonte: Marshall *et al.*, 2006.

O emprego da metodologia GUT torna possível estabelecer a postura que orientará as estratégias e políticas da organização, principalmente as de médio e longo prazo. A organização pode escolher entre as seguintes estratégias aqui destacadas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento (AZEVEDO e COSTA, 2001).

Metodologia

Para caracterizar esta pesquisa, toma-se a proposta apresentada por Vergara (2000), segundo a qual estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas estas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país, e também por ser um estudo em que se busca a análise dos fluxos de informação atuais, propondo, caso precise, fluxos mais eficientes. Tem caráter de profundidade e detalhamento, e pode ou não ser realizado no campo.

Quanto ao fim desta pesquisa, trata-se de uma pesquisa de caráter aplicado e intervencionista, pois busca analisar o processo produtivo e operacional da empresa e, de acordo com as necessidades, criar planos de intervenções. Quanto aos meios, classifica-se como estudo de campo. Na pesquisa bibliográfica, fez uso de material já publicado, como livros, revistas, artigos e periódicos.

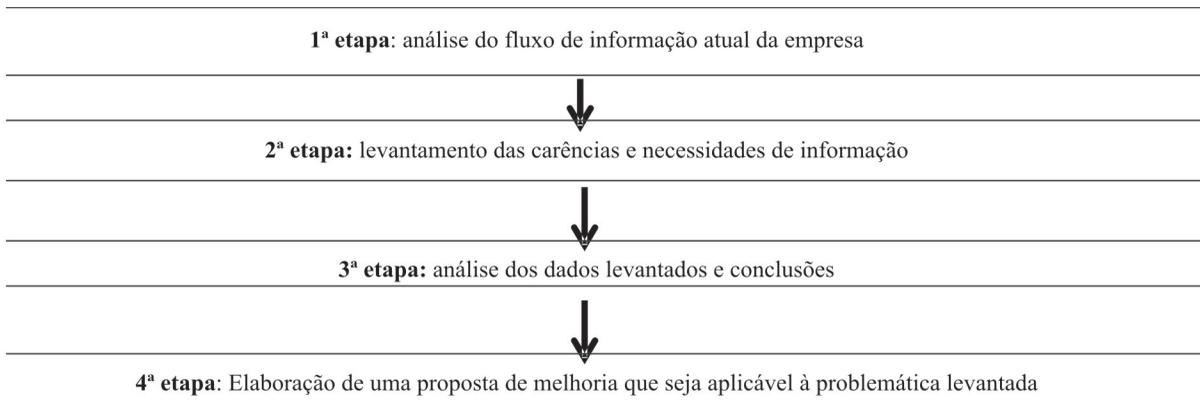
A pesquisa é de caráter exploratório, pois busca constatar qual o real fluxo e importância das informações dadas na empresa em estudo, e se elas auxiliam na tomada de decisão de forma estratégica. É descritiva, pois buscou, de alguma forma, descrever e mapear os processos. E de caráter avaliativa no que diz respeito à avaliação do nível de informação atual existente na empresa e sobre como seria a empresa com a implantação de sistemas de informação.

Para obter a verdadeira análise da empresa, os métodos observacionais foram insuficientes, surgindo a necessidade da aplicação de métodos interacionais, utilizando-se de entrevistas estruturadas, roteiros dinâmicos (escuta ampliada, relatórios a quente, relatórios a frio) e conversa-ção (matrizes de interações).

A matriz de inclusão de comentários (comentários confrontados pela equipe às características técnicas e observacionais, como conversas suplementares para se formar o quadro da empresa) foi de extrema importância para dar conta do real entendimento da empresa e dos seus objetivos.

Foi utilizado o método de análise quantitativa, que teve como objetivo fazer análises numéricas para poder confirmar de alguma forma os métodos interacionais e observacionais, matriz GUT. A seguir, as etapas que compõem o estudo:

Tabela 5: Etapas que compõem o estudo.



Fonte: Elaborado pelos autores.

4 Análise da realidade investigada: empresa de produtos orgânicos do Rio Grande de Norte

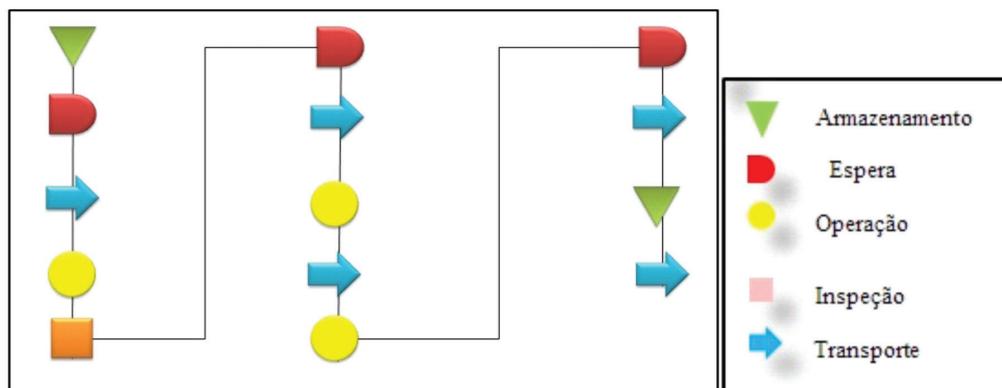
O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa de produtos orgânicos. A empresa é uma fazenda familiar localizada no sítio São Félix, no município de Tibau do Sul, no estado do Rio Grande do Norte. Possui mais de 17 anos e produz cerca de 45 toneladas de camarão e 40 toneladas de ostra por mês. A sua missão é oferecer aos seus clientes frutos do mar saborosos, saudáveis, de qualidade e produzidos responsavelmente, tendo como principais valores os princípios éticos (valores humanos) e o atendimento ao limite da legislação.

A fazenda localiza-se em uma área de mangue que sofreu com severos alagamentos na década de 1950 e, a partir disso, começou a implantação de viveiros ao redor. Durante 10 anos, o cultivo era convencional. No ano de 2002, ocorreu a implantação de cultivo orgânico, com o objetivo de promover ações de manejo, diminuindo o impacto ecológico e respeitando o ambiente.

4.1 Processo produtivo

De acordo com Lesca e Almeida (1994), os fluxos de informação em uma empresa podem apresentar-se de três formas: (i) o fluxo coletado externamente e utilizado por ela; (ii) o fluxo produzido pela empresa e destinado ao mercado; e (iii) o fluxo produzido pela empresa e destinado a ela mesma. O estudo de caso em questão propõe analisar apenas o primeiro e o segundo tipo. Para iniciar essa análise, realizamos o mapeamento dos processos com fornecedores e despesa, conforme a Figura 2.

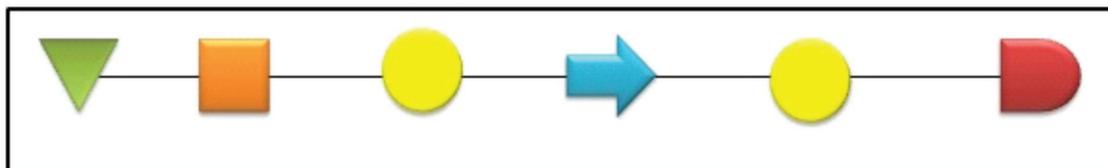
Figura 2 - Mapeamento do fluxo do processo de despesa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O processo pode ser descrito da seguinte forma: as larvas são armazenadas dentro de “piscinas”. Logo após, espera-se que as larvas se desenvolvam. Então, ocorre o transporte dos camarões e ostras adultas para o galpão, onde os camarões serão descascados e as ostras, limpas. O próximo passo é o transporte para outro departamento do galpão, onde haverá a lavagem dos mariscos. Lavados, seguem para outro departamento do galpão, onde passam por uma luz ultravioleta, para “matar” possíveis micro-organismos maléficos aos consumidores e aos próprios mariscos. Depois, vão para o primeiro departamento do galpão, são armazenados em espécies de bacias e transportados para o lugar de destino, em carros regularmente refrigerados e apropriados.

Figura 3 - Mapeamento do fluxo do processo de recebimento da larva (fornecedor) até as piscinas.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando as larvas chegam do laboratório, ocorre um processo de pesagem e inspeção da matéria-prima, para checar se ocorreu algo durante o transporte até a empresa de produtos orgânicos. Checadas, as larvas são separadas para que fiquem determinadas quantidades em cada piscina, seguindo o padrão da empresa, ou seja, poucas larvas em cada piscina, para facilitar o nado e, conseqüentemente, a qualidade da carne do animal. As larvas são transportadas para as piscinas em carros, de forma segura e cuidadosa.

4.2 Problemas encontrados

A empresa de produtos orgânicos alvo da pesquisa tem um baixo nível de informatização, pois lá são utilizados poucos computadores e outras ferramentas de informação. O dono da empresa, que é quem faz a maioria dos contatos com os clientes e fornecedores, utiliza uma agenda para marcar os seus compromissos.

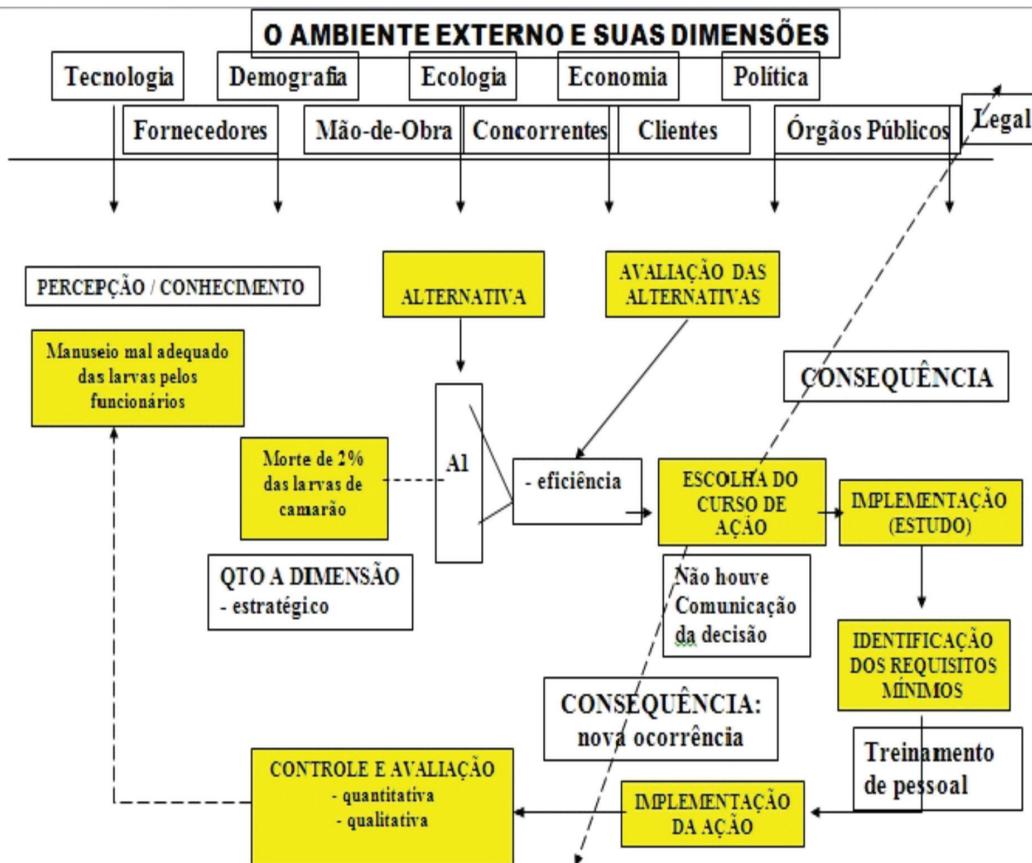
Quanto à escolaridade, apenas dois funcionários possuem o ensino superior completo, o proprietário e o gerente de produção, o que dificulta a implantação de um sistema de informação integrado, devido à falta de habilidade dos outros funcionários. Uma das grandes preocupações é o mínimo de atenção ao processo de “produção” das larvas nos laboratórios, ou seja, não existe um acompanhamento efetivo por parte da empresa, implicando em uma checagem apenas quando as larvas chegam à fazenda.

De acordo com Hékis (1999), o decisor precisa ser capaz de:

- identificar o problema real e/ou a oportunidade, em vez de apenas seus sintomas;
- reconhecer fatores relevantes que têm influência no problema, ou seja, os antecedentes;
- verificar a dimensão do problema – estratégico, tático e operacional – e o seu impacto para indivíduos, grupos, empresa e consumidor;
- listar as alternativas possíveis para a solução do problema e/ou para o aproveitamento de uma oportunidade;
- analisar e avaliar o impacto das alternativas em termos de eficiência, eficácia e efetividade;
- escolher o curso de ação/alternativa e comunicar;
- identificar os requisitos mínimos para assegurar o sucesso da decisão;
- implementar a ação escolhida;
- controlar e avaliar a ação implementada.

A Figura 4 apresenta as etapas que delineiam o processo decisório. Ela não pode ser considerada um produto acabado, mas um guia de orientação. Para cada situação, o decisor poderá ou não levar em conta todas as etapas do processo decisório sugeridas, já que elas encontram-se intimamente relacionadas com o nível de conhecimento que as pessoas têm dos ambientes interno e externo das organizações.

Figura 4 - Realidade organizacional e processual: a dinâmica interna – Etapas do processo de tomada de decisão.



Fonte: Adaptado de Hékis, 1999.

Na empresa de produtos orgânicos em estudo, foi possível identificar como principais pontos do sistema de informação que o torna ineficiente a parte da fidelização dos clientes e a parte de expansão do mercado da empresa para outras regiões do Brasil. Com relação à fidelização do cliente, faz-se necessário que haja sempre um contato proativo da empresa com o cliente, com o objetivo de fornecer seus produtos e informar sobre novidades na empresa.

Tomando como base a fundamentação teórica do presente nesse estudo, encontramos qual prioridade a empresa deve ter para sanar um de seus principais problemas.

Tabela 6: Matriz GUT - Empresa de produtos orgânicos.

Matriz G. U. T Gravidade x Urgência x Tendência				
Problemas em potencial (O que precisa ser melhorado?)	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Déficit na gestão de vendas	5	3	3	45
Ausência de tecnologias da informação	5	5	4	100
Dependência de fornecedores	3	2	2	12
Déficit na gestão de marketing	4	4	3	48
Fidelização de clientes	3	2	2	12

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tendo por base a delimitação das estratégias que potencializam os pontos fortes e mitigam os pontos fracos, aproveitando as oportunidades do ambiente para se desenvolver vantagens competitivas, realizou-se a matriz GUT e detalhou-se a análise e descrição de cada critério apresentado.

Como resultado, obtém-se a ausência de tecnologias da informação como principal problema da empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte, e que, por esse motivo, tem extrema prioridade dentre os outros problemas analisados neste estudo.

5 Resultados alcançados

Após a análise de todo o histórico da empresa, com todos os problemas e as dificuldades presentes nela, assim como da matriz GUT, foi possível perceber que existe a necessidade de transformar em prioridade a visualização dos objetivos de desempenho da empresa, de forma que melhore o fluxo de informações e auxilie nas tomadas de decisões, deixando a empresa sempre competitiva no mercado.

Além disso, percebeu-se que as decisões sobre alternativas não são comunicadas a todos os membros da empresa, resultando em um problema de sensibilização. Alguns processos são mal inspecionados, e a tomada de decisão é do tipo A1, em que os administradores resolvem os problemas sozinhos ou tomam decisões por conta própria a partir das informações que dispõem no momento (STONER, 1994), fazendo com que as diretrizes de delegação (responsabilidade, autoridade e prestação de contas) não sejam eficazes.

Selecionados os problemas em potencial da empresa, atribuímos pesos de 1 a 5 e obtivemos o que deverá ser prioridade, baseado na ferramenta estratégica GUT. Tal resultado demonstra que uma ferramenta de alto poder dentro de todas as empresas, como a tecnologia da informação, ainda não está a serviço da empresa.

Ao analisar o mercado, verifica-se que empresas de pequeno porte, como a empresa de produtos orgânicos pesquisada, não possuem informatização dos serviços, realizando o controle por meio de papéis. De acordo com Santos (1998), uma pesquisa realizada mostrou que cerca de 90% de 150 empresas de pequeno porte entrevistadas possuem computadores para auxiliar no controle dos serviços, mas não sabem como isso pode ajudar positivamente na organização.

Diante disso, sugere-se que sejam feitas avaliações antes de se investir em equipamentos. Avaliar, por exemplo, quantidade de clientes e fornecedores, orçamento, funcionários, balanços financeiros e todos aqueles documentos que são usados ou possam vir a atrasar o fluxo de informações e rendimento da empresa. E a seguinte pergunta deve ser feita: o que, realmente, é preciso fazer? Baseado em Beraldi e Filho (2000), a empresa de produtos orgânicos objeto de estudo deveria seguir 11 etapas, conforme demonstrado na Tabela 7:

Tabela 7: Etapas do processo de informatização.

ETAPAS	OBJETIVOS
Aprendizagem	Aprender sobre informatização
Contratação	Contratar pessoas especializadas
Análise	Analisar o sistema manual usado atualmente na empresa
Identificação	Identificar os processos que devem ser informatizados
Análise de rede	Analisar a adoção de uma rede interna
Definições	Definir as expectativas para a informatização
Comparações	Comparar os custos e benefícios
Cronograma	Estabelecer um cronograma para a informatização
Preparação	Preparar os funcionários para a informatização
(10) Definição	Definir e obter os <i>softwares</i>
(11) Início do processo	Iniciar o processo de informatização

Fonte: Adaptado de Beraldi e Filho, 2000.

Além disso, a empresa deveria aplicar uma tomada de decisão na qual os administradores devem discutir o problema com os subordinados e com o grupo. Gerentes e subordinados, juntos, propõem e avaliam alternativas e procuram chegar a um acordo quanto à ação que deve ser escolhida.

6 Considerações finais

Diante de um mercado altamente competitivo, as empresas são forçadas a buscar a melhoria contínua de suas atividades. Nesse contexto, o planejamento surge como uma ferramenta através da qual a empresa terá condições de articular um ambiente competitivo e alcançar seus objetivos.

Levando-se em conta o objetivo geral do presente estudo, que visa analisar a gestão da informação utilizada pela empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte, faz-se necessário alinhar os aspectos mais marcantes dessa área de atuação.

Através da análise feita na empresa estudada, podemos observar que a malacocultura no Rio Grande do Norte não está completamente desenvolvida como na região Sul, onde se localiza os maiores produtores de ostras no Brasil, existindo ainda muitas áreas marítimas para a exploração.

Verificou-se que há falta de estratégia competitiva, pois a empresa não consegue uma vantagem sobre as concorrentes. A característica de ser uma fazenda orgânica é um diferencial que pode ser usado como benefício para aumentar a competitividade com empresas que possuem um planejamento estratégico.

Assim, após uma análise de cenário, percebe-se que a empresa objeto de estudo se posiciona no grupo de estratégia de crescimento, mostrando que precisa melhorar os pontos fracos existentes e aproveitar as oportunidades do ambiente externo.

Sendo a única empresa orgânica na região, para aumentar sua competitividade, deve voltar sua estratégia para a área de vendas e *marketing*, alcançando clientes de outras regiões, e, sobretudo investir em um bom sistema de informação para aumentar a fidelidade dos seus clientes já existentes e fornecedores, além de melhorar o acesso e a velocidade do fluxo de informações.

Por fim, verificou-se que as consequências dessa e de outras decisões variam em relação ao impacto sobre os objetivos globais da empresa. Em face das consequências percebidas na tomada de decisão, muitas pessoas a consideram uma tarefa difícil e pesada. Portanto, é muito bom que a capacidade para tomar melhores decisões possa ser desenvolvida por meio de treinamento, experiência e um conhecimento ampliado do processo total que conduz à decisão.

Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades, é uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais influenciam na própria prática do planejamento, lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

Referências

- AZEVEDO, M. C.; COSTA, H. G. Métodos para avaliação da postura estratégica. São Paulo. *Caderno de pesquisa em administração*, São Paulo, v. 08. n. 2. 2001.
- BERALDI, L. C.; FILHO, E. E. Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 1, p. 46-50, jan./abr. 2000.
- BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n.2, p. 181 – 188, 1995.
- CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.6, n.3, p.1-10, jun. 2005.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001. v.1. cap. 6, p. 467-521.
- DAMAZIO, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. *Fundamentos da Administração*. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- DANVEPORT, T. H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.
- DRUCKER, P. F. *O advento na nova organização*. In: Harvard Business Review. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-26.
- FIDELES, J. R. F.; CÂNDIDO, C. M. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v.11 n.3, p. 424-432, set./dez. 2006.

HÉKIS, H. R. Decisões estratégicas: O caso do Grupo Wiest S.A. Gestão. *Revista de Administração e Gerência – ESAG/UDESC*, Florianópolis, SC, v.1 n.1, p. 97-122, jun, 2001.

HÉKIS, H. R. et al. Estratégia para crescimento através da gestão da qualidade alinhada com a gestão da informação e do conhecimento: um estudo de caso em uma empresa do ramo da construção civil em Natal/ RN. *InNGEPRO Inovação, Gestão e Produção*, Santa Maria, v. 3, n.5, maio, p. 1-11, 2011.

_____. Gestão de Custos: A importância da Utilização desta ferramenta em uma unidade educacional. *CEPPG Revista*, Catalão, v. 25, n. 2, p. 99-114, 2011.

_____. A geração de inovação como estratégia de diferenciação: Um estudo com empresas do setor de tintas, vernizes e solventes do sul de Santa Catarina. *Revista CEPPG – CESUC (Catalão)*, Catalão, v. 23, n. 2 p. 8-23, 2010.

LIRA et al. A busca e o uso das informações. *Perspectivas em ciências da informação*. v. 3. n. 1. p. 166-183. jan/abr. 2008.

MARSHALL JUNIOR, I. Et al. *Gestão da Qualidade*. 8.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. *Processo decisório*. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, J. *Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório*. São Paulo: Atlas, 2010.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POLANYI, M. (1962) *Personal knowledge: toward a post critical philosophy*. New York: Harper Torchbooks, 1962.

STAREK, C.; PEREIRA, E. B. G.; CHAVES, J. B. L. *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

STONER, J. A. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1994.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZORRINHO, C. *Gestão da informação: condição para vencer*. 3.ed. São Paulo: Lapmei, 1995.

Hélio Roberto Hékis

Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas - Área de concentração - Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2004). Mestre em Administração - Gestão Estratégica das Organizações pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC/ESAG (1999). Especialista em Auditoria Empresarial pela Universidade Federal de Santa Catarina UFSC (1992). Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (1988). Editor Chefe da Revista Brasileira de Inovação Tecnológica em Saúde - R-BITS (ISSN: 2236-1103). Chefe da Unidade de Telessaúde da Maternidade Escola Januário Cicco - MEJC. Professor Adjunto III do Curso de Engenharia Biomédica da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Avaliador Institucional e de Cursos pelo INEP/MEC. Líder do Grupo de Pesquisa (Estratégias em Serviços Hospitalares e Inovação em Saúde - ESHIS), ligado ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UFRN. Pesquisador do Núcleo de Inovação Tecnológica em Saúde (NITS), ligado ao Laboratório de Inovação Tecnológica em Saúde (LAIS). Professor do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção Curso de Mestrado em Engenharia de Produção da UFRN - área de Gestão do Conhecimento Organizacional. É consultor do Departamento de Ciência e Tecnologia - DECIT, da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos - SCTIE, do Ministério da Saúde. Foi Coordenador do Curso de Engenharia de Produção da UFRN. Foi Professor da Universidade Aberta do Brasil - UAB, vinculado ao Curso de Administração Pública da UFRN. Foi Diretor Geral do Grupo Estácio Participações - Unidade de Espírito Santo. Foi Conselheiro do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de Santa Catarina - CRC/SC.

Átilo de Carvalho da Silva

Graduando em Engenharia de Produção – UFRN

Ilane Mayara Palhares de Oliveira

Graduanda em Engenharia de Produção – UFRN

João Paulo de França Araujo

Graduando em Engenharia de Produção – UFRN