

A CONTRIBUIÇÃO DA TI COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA NO RAMO TECNOLÓGICO LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE DOM PEDRITO/ RS

Fernanda da Silveira Duarte¹, Liane Mahlmann Kipper², Fábio Josende Paz^{1,2}, Bruna Bueno Mariani²

¹Curso Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação, Universidade da Região da Campanha – URCAMP, 96400-110, Dom Pedrito, Rio Grande do Sul, Brasil.

²Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais, UNISC, 96825-000, Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.

Recebido em: 18/08/2014

Aceito em: 20/12/2014

RESUMO

A Tecnologia da Informação é uma necessidade para todas as empresas modernas e pode transformar-se em um grande diferencial competitivo, desde que sua utilização esteja alinhada com a estratégia de negócio da empresa. As modernas tecnologias de informação e de comunicação permitem melhorar a qualidade de vários aspectos de negócio. Para demonstrar esse tema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva sobre o assunto, além de um estudo de caso sobre a gestão de TI utilizada na empresa ZapShop Informática localizada no município de Dom Pedrito/RS onde foi possível avaliar com maior precisão a evolução da organização e suas alterações por meio de gráficos indicadores. O objetivo do trabalho foi realizar estudos teóricos sobre o assunto para aprofundar o conhecimento na área, expor a importância da TI como instrumento de apoio no processo decisório, realizar análise quali-quantitativa relativa aos indicadores da empresa e demonstrar os resultados alcançados pela organização a partir da implantação de um Sistema de Informação. De acordo com o levantamento realizado, pode-se constatar que a TI pode estar lado a lado com gestão das organizações, pois a mesma disponibiliza informações para a tomada da decisão e gerenciamento estratégico do negócio, automatiza as tarefas rotineiras, auxilia o controle interno e externo dos processos, aumenta a capacidade de reconhecer antecipadamente um problema e quebra barreiras de tempo e localização, por exemplo. Observa-se também que antes da compra de equipamentos com tecnologia avançada, deve-se investir nos colaboradores da empresa, desenvolvendo suas habilidades e integrando-as plenamente ao processo de trabalho, treinamento e educação sobre as novas tecnologias utilizadas na organização.

Palavras-chave: Indicadores. Organização. Tecnologia.

1 Introdução

Atualmente, as empresas dos mais diversos setores têm investido de maneira significativa em Tecnologia da Informação. O aumento dos investimentos em TI foi uma resposta ao esgotamento de produção que vigorou até o final de 1945. Os vários sinais de exaustão identificados na época, como desaceleração do crescimento da produtividade, rejeição dos trabalhadores ao autoritarismo patronal, rigidez das linhas de produção, incapacidade de reduzir os custos de produção, encarecimento das matérias-primas e das fontes energéticas, foram agravados quando o mercado passou a ser regido pela demanda e não mais pela oferta.

A partir de então, os processos passaram a ter maior aplicação no aumento da produtividade industrial e teve início a fase de integração dos sistemas produtivos mediante inovações revolucionárias e difusão de novas tecnologias, o que propiciou o acirramento do processo competitivo, ocasionando uma nova reconfiguração da economia mundial, baseada na incorporação

de novas tecnologias, cujas escalas de produção são cada vez mais globalizadas [1].

Para justificar tais investimentos, as organizações estão buscando um maior aperfeiçoamento de seus processos, controlando seus custos, melhorando o relacionamento com seus colaboradores e fornecedores e melhorando os produtos e serviços prestados a seus clientes em geral.

Sem dúvida a tecnologia vem contribuindo radicalmente, gerando grandes mudanças em nossa sociedade, encurtando distâncias e permitindo que outros mecanismos assumam e executem funções altamente complexas reduzindo assim, tempo e esforços humanos em sua execução [2].

O ambiente organizacional tem sido marcado por muita competitividade, em que o monitoramento e a sensibilidade do mercado quanto às mudanças de hábitos e necessidades dos clientes, bem como à incorporação dessas alterações nos produtos ou serviços da organização podem significar o sucesso ou o insucesso de uma organização.

É necessária a compreensão por parte dos gestores, colaboradores e demais pessoas, que a TI não é responsável somente por manter os equipamentos e um conjunto de sistemas que exigem melhorias constantes, em perfeito funcionamento. Hoje o setor de TI precisa escolher as soluções tecnológicas (*hardware* e *software*) que efetivamente tragam benefícios tangíveis para a organização, ou seja, que aumentem a eficiência e o faturamento do negócio [3]. Sendo assim, os profissionais de TI têm um horizonte muito maior e mais desafiador do que se percebe no dia-a-dia.

No passado os recursos informáticos eram subutilizados e tratados em segundo plano, as organizações utilizavam as tecnologias somente para apoio às tarefas diárias, consequentemente não havia um direcionamento para a execução das estratégias da empresa. No entanto, a forte concorrência empresarial, causada principalmente pela globalização, obrigou as empresas a se adequarem às grandes mudanças econômicas e sociais tendo que lidar com tomadas de decisão rápidas e confiáveis.

Portanto, a TI pode realmente trazer benefícios à empresa e auxiliar a gestão da mesma? Neste contexto o objetivo geral do trabalho é demonstrar a utilização da Tecnologia da Informação como ferramenta estratégica empresarial de competitividade na tomada de decisão na empresa ZapShop Informática localizada no município de Dom Pedrito/RS. Os objetivos específicos são: realizar estudos teóricos sobre o assunto para aprofundar o conhecimento na área, expor a importância da TI como instrumento de apoio no processo decisório, realizar análise quali-quantitativa relativa aos indicadores da empresa e demonstrar os resultados alcançados pela organização a partir da implantação de um Sistema de Informação.

Este artigo está organizado da seguinte forma: além desta introdução, a seção dois apresenta os aspectos conceituais que embasam o trabalho: gestão da tecnologia da informação e importância da tecnologia da informação, bem como a conceituação de indicadores. A seção três apresenta a metodologia do trabalho. Na seção quatro são apresentados os resultados e discussões. A seção cinco aborda as considerações finais e ao final as referências.

2 Revisão da Literatura

Com o objetivo de facilitar o entendimento e aprofundar o conhecimento de como a Gestão da Tecnologia da Informação é empregada, pesquisou-se na literatura algumas definições e posicionamentos sobre como pode ser utilizada como ferramenta estratégica empresarial de competitividade, na tomada de decisão.

2.1 Gestão da Tecnologia da Informação

Falar em tecnologia remete a pensar em toda forma de equipamentos eletrônicos que está disponível atualmente. Entende-se por algo altamente tecnológico aquilo que é capaz de realizar grandes feitos através de *hardware* e *software*, por exemplo. Esqueçemo-nos que, em relação à história da humanidade, o surgimento destes equipamentos é recente, e que a tecnologia é algo muito mais antigo e amplo.

O surgimento de maneiras para melhorar a condição de vida dos indivíduos é tão antigo quanto à aparição do homem na história. A pedra lascada, a roda e o fogo são algumas das primeiras tecnologias desenvolvidas pelo homem [4].

A tecnologia em uma empresa é o conjunto de conhecimentos e técnicas utilizadas para operacionalizar as atividades da mesma, para que seus objetivos possam ser alcançados [5].

O que é importante perceber, é que tecnologia é um conceito que não pode ser reduzido a aparelhos interessantes e com várias funcionalidades. A tecnologia deve nos remeter às inovações criadas para resolvermos problemas que enfrentamos diariamente [6].

Já a informação define-se por um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si. É importante que se diferenciem os termos “informação” e “dado”, já que o primeiro tem caráter qualitativo enquanto o outro meramente quantitativo [7].

A Gestão da Tecnologia da Informação é de suma importância para todas as empresas e pode transformar-se em um poderoso diferencial competitivo desde que sua utilização esteja alinhada com a estratégia de negócio e com o grau de maturidade empresarial e tecnológica da organização [3].

Os autores [8] conceituam Tecnologia da Informação como o enfoque técnico dos sistemas de informação, incluindo *hardware*, *software*, bancos de dados, redes, entre outros.

A TI pode ser definida como os recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação [9].

A adoção da TI é reconhecida como um processo complexo que passa pelo planejamento, avaliação do custo/benefício gerado pelo sistema e pela sua adequação ao ambiente da empresa. É um processo de mudança que não só abrange a tecnologia em si, mas também o ambiente técnico, os recursos humanos e toda a estrutura da organização [10 e 11].

A partir desses conceitos pode-se dizer que TI é um termo que engloba todas as formas de tecnologia utilizadas para criar, armazenar, trocar e usar a informação em suas diversas formas.

2.2 Importância da Tecnologia da Informação

A TI proporciona às organizações, profissionais, usuários uma maior capacidade para ampliar, adquirir, manipular e comunicar informações. Ultrapassa todo um conjunto de barreiras na medida em que existe uma nova maneira de pensar,

pois em tempo real é possível às empresas agirem e reagirem rapidamente aos clientes, mercados e concorrência [12].

A TI, de acordo com [13], é de extrema importância para a organização de uma empresa independente do ramo de atuação. Quando usada da maneira correta, proporciona informações precisas para tomada de decisões eficientes. A TI precisa estar alinhada ao negócio da empresa, tudo precisa ser planejado para que tenha um equilíbrio entre custo e benefício. Com as informações geradas pelos sistemas informáticos ou outros meios, é possível eliminar processos, economizar tempo e dinheiro, obtendo grande aumento de produtividade, consequentemente sendo mais competitiva no mercado.

Apesar de sua importância para a contribuição da TI como ferramenta de gestão de negócios, não basta apenas ser feita a coleta e armazenagem dos dados. É essencial transformá-los em informações que sejam importantes ao processo de gestão estratégica. Logo, para o sucesso de seu emprego, principalmente no ambiente das pequenas empresas, é preciso utilizar uma ou mais ferramentas que forneçam respostas rápidas aos usuários de maneira mais simples e econômica possível. Para implantar com êxito a TI, as empresas precisam levar em consideração algumas condições básicas, como: integrá-la a outras ferramentas de gestão, considerando que adotá-la é apenas uma variável de decisão estratégica, e ter consciência de que os benefícios realmente significativos virão a médio e longo prazo [14]. Informação e conhecimento dependem explicitamente de um fator determinante denominado dado ou dados para que seja construída sua estrutura. Nesse caso, é necessário o processo de captação, e consequentemente, análise destes dados para que possa haver o processo de transformação de dados em informação, seguindo à concretização do conhecimento para enfim, se tomar a decisão adequada ao sistema.

Não há mais dúvidas de que para as funções de planejamento, organização, liderança e controle, entre outros, os sistemas que fornecem acesso às informações para os gestores são de suma importância. Somente com informações precisas é que os mesmos podem monitorar o progresso da empresa. A necessidade de atualização contínua é válida e indispensável, tanto para o plano pessoal quanto para as empresas. Sendo que para estas, a TI pode fornecer possibilidades de atualizações contínuas e integração com os negócios, tendo em vista que potencializa o processo de difusão, disseminação e transferência de dados e informações.

Na chamada "Era da Informação", as bases da riqueza das empresas não provêm mais do ativo contábil ou da massificação da produção, mas sim do capital intelectual, do uso sistemático do conhecimento de mercados, domínios de processos e tecnologias e relacionamento com organizações, como geradores de vantagens competitivas [15].

Para que a implantação da TI seja bem sucedida, é necessário que haja uma redefinição das formas de organização, dos sistemas produtivos e do modo de gerenciá-los. Se antes a competição estava baseada em custos e quantidades, com

empresas com uma hierarquia, com sistemas administrativos rígidos, vários níveis de supervisão e comunicação horizontal incipiente, hoje o formato organizacional precisa ser modificado para tornar-se compatível com o novo ambiente competitivo, no qual as empresas líderes no mercado são aquelas que têm por estratégia de concorrência a qualidade e a diferenciação de seus produtos e serviços no mercado.

2.3 Indicadores

As empresas que permanecem competitivas são aquelas que reconhecem o valor das informações e estruturam suas atividades e sistemas de informação de forma a maximizar esses recursos [7]. Gerentes de empresas sentem cada vez mais a necessidade de sistemas para avaliar o desempenho de alianças estabelecidas. Tais sistemas de avaliação devem permitir que as empresas avaliem os resultados alcançados pelos projetos de colaboração, e possam distinguir alianças bem-sucedidas daquelas que só atingem um desempenho ruim. Além disso, sistemas de avaliação devem ajudar os gestores para monitorar as alianças em curso, tornando-o possível implementar ajustes e melhorias [16].

É importante salientar que não adianta as empresas apresentarem seus dados simplesmente. A divulgação deve ser feita sob a forma de indicadores que permitam avaliar as ações dessas organizações, fazendo com que esses dados já processados tragam algum valor para o negócio e permita que os gestores façam uma análise sobre o que a empresa precisa melhorar e o que ela já está fazendo bem [17].

Indicadores são ferramentas utilizadas para a organização monitorar determinados processos quanto ao alcance ou não de uma meta ou padrão mínimo de desempenho estabelecido. Visando correções de possíveis desvios identificados a partir do acompanhamento de dados, busca-se identificação das causas prováveis do não cumprimento de determinada meta e propostas de ação de melhoria do processo. Esses dados ainda fornecem informações importantes para o planejamento e o gerenciamento dos processos, podendo contribuir na tomada de decisão [18].

O que não é medido não é controlado e se as empresas quiserem sobreviver e prosperar na "Era da Informação" [19], devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Para a elaboração dessas medições e dos indicadores, a empresa deve seguir um modelo de planejamento e estar dotada de um sistema de informações que possibilite acompanhar a evolução da mesma e de suas atividades operacionais.

Os indicadores utilizados pela organização devem ser facilmente compreensíveis, amplamente conhecidos e padronizados, além de ser motivadores, confiáveis, significativos e de interpretação universal [20].

Para cada setor de atividades podem ser elaborados grupos distintos de indicadores de acordo com suas

características, assim como da assimilação de conceitos metodológicos pelos profissionais responsáveis por sua formação [21].

A partir desses conceitos pode-se observar que existem vários tipos de indicadores que se dividem de acordo com a área ao qual estão inseridos, como por exemplo, indicadores, sociais, financeiros, ambientais, políticos, de clientes, entre outros. No entanto saber definir o que deve ser medido e avaliado nas diferentes atividades realizadas por uma empresa não é uma tarefa simples. Determinar quais as medidas que devem ser consideradas depende da complexidade do processo que se deseja avaliar, da sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa e da expectativa de uso gerencial posterior destes dados.

É necessário que os colaboradores das organizações sejam treinados a interpretar os indicadores do negócio e que saibam quais as ações devem ser tomadas para alcançar os resultados almejados. Assim, evita-se que informações fiquem restritas ao nível gerencial. Uma forma de evitar que isto aconteça é utilizar meios que democratizem o acesso a informações, que podem ser alcançados com a utilização dos quadros informativos, que são murais onde são expostos os resultados dos indicadores [22].

3 Metodologia

Este trabalho se caracteriza por ser uma pesquisa exploratória e descritiva, que busca aprimorar os conceitos e métodos já existentes sobre o tema abordado e descrever as características conhecidas em relação ao assunto [23].

Quanto aos procedimentos de coleta de dados serão caracterizados como: pesquisa bibliográfica, estudo de caso e como fonte de dados primários, a pesquisa de campo. As variáveis metodológicas da pesquisa para análise serão quali-quantitativas [24]. A pesquisa de campo foi realizada através de entrevista informal com o gestor da empresa e também através do *software gerencial* que a mesma possui. Os métodos utilizados na gestão de Tecnologia da Informação na empresa ZapShop Informática localizada no município de Dom Pedrito/RS serão abordados e, podem resultar em um conhecimento detalhado de uma organização por meio de indicadores nos setores de desenvolvimento, vendas e assistência técnica.

3.1 Caracterização da empresa

A ZapShop Informática LTDA, surgiu em 1996 quando a informática ainda engatinhava no país e a internet ainda estava funcionando em testes. Tudo começou na visão de seu fundador que vislumbrou um futuro neste mercado tão novo na época. A empresa de contabilidade já existia, e foi feita uma ampliação para o ramo mencionado.

Atualmente a organização foca na venda de produtos e equipamentos de informática, assistência técnica especializada e

desenvolvimento de softwares, sites e sistemas online. A ZapShop busca cada vez mais a diversificação dos ramos e a qualidade em todos os aspectos e principalmente do seu bem maior que é o atendimento diferenciado a seus clientes.

4 Resultados e Discussão

As organizações estão cada vez mais preocupadas com a eficiência e eficácia dos seus processos e a utilização de ferramentas da qualidade se faz imprescindível para a avaliação dos mesmos. É necessária a medição dos desejos dos clientes, da cadeia de relacionamentos, da comunidade, dos colaboradores, cuidado com o meio ambiente, entre outros aspectos. Sem a utilização de controles as empresas não conseguem avaliar seu desempenho, dificultando a percepção e correção de falhas, deixando-a em desvantagem perante seus concorrentes. Assim, a introdução de programas de qualidade passou a ser a estratégia de muitas empresas na busca de se diferenciar, ou seja, agregar valor nos produtos através da qualidade deles a fim de se buscar vantagens competitivas. Sendo assim, serão explanados quais os indicadores que a empresa ZapShop Informática utiliza por meio de seu sistema o qual foi desenvolvido para a necessidade da organização em relação a sua gestão e continua em evolução, gerando novos controle e indicadores de acordo com a exigência do negócio, os quais serão apresentados em grupos: Gerais, Clientes, Sociais, Financeiros, Equipes e Ambientais.

4.1 Indicadores gerais

É preciso que a área de TI esteja integrada com a gestão de negócio da organização, funcionando com um alicerce, que garante qualidade nos serviços e/ou produtos ofertados, assim essa união proporciona mecanismos e indicadores que podem ser utilizados por todas as áreas da empresa.

Assim sendo, mostra-se de grande importância para as organizações a utilização inteligente dos dados e sua transformação em informações. Esta transformação é o principal intuito de um sistema de Tecnologia da Informação. Salienta-se que nenhum sistema empresarial tem finalidade para a organização sem que o mesmo não tenha capacidade de gerir dados, no intuito de modificá-lo em informação utilizável na tomada de decisão.

4.1.1 5S

A utilidade da ferramenta denominada “5S’s” ou “*Housekeeping*” surgiu em torno de 1950, logo após a II Guerra Mundial, com a necessidade de combater a sujeira que as fábricas produziam e a desorganização estrutural sofrida pelo Japão na época. Devido o sucesso alcançado pelo Japão com essa prática, outros países começaram a utilizá-la, inclusive o Brasil [25].

É um processo que necessita contar com o comprometimento e participação de todos os colaboradores da empresa para gerar os resultados esperados, ambientes limpos, organizados e bem estar proporcionando condições para uma maior produtividade [26]. A ferramenta 5S é considerada um indicador geral porque a mesma mede a organização por meio qualitativo ou quantitativo, fazendo com que os responsáveis por essa atividade possam visualizar como está o meio ambiente da empresa.

As palavras japonesas [27], que definem o método do 5S são:

1. *Seiri* - Organização, senso de utilização, seleção, classificação e descarte.
2. *Seiton* - Arrumação; ordenação, sistematização e sistematização;
3. *Seiso* - Limpeza, inspeção e zelo.
4. *Seiketsu* - Padronização, saúde, aperfeiçoamento, asseio e higiene.

5. *Shitsuke* - Disciplina, educação e harmonia.

As melhorias proporcionadas pelo 5S são perceptíveis e podem ser notadas na redução de custos, aumento da produtividade nas empresas e diminuição dos desperdícios, fatores que contribuem diretamente para a qualidade.

Notou-se que na empresa estudada o 5S é monitorado seis vezes ao ano, ou seja, de dois em dois meses. É feita uma planilha no início do ano, onde fica definido quais colaboradores irão fazer a monitoração em toda a organização. Isto faz com que todos os funcionários participem do programa e percebam a sua real importância. Logo após o preenchimento do questionário de 5S é gerado um gráfico com os percentuais obtidos em cada setor da empresa, conforme Figura 1. Se houver um problema em algum setor da empresa é feito um plano de ação, que é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado [28], este plano de ação gerado será o norteador para a solução do problema detectado.

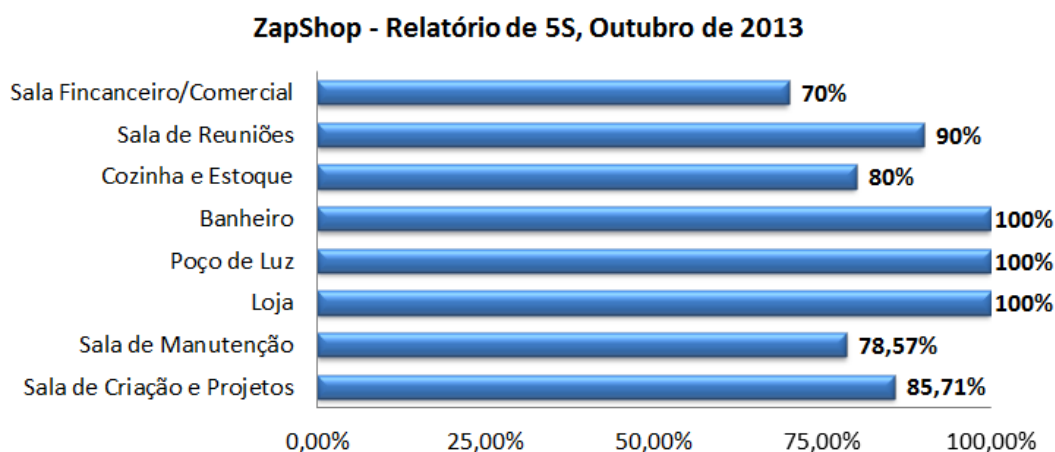


Figura 1 – Programa 5S da empresa ZapShop em outubro de 2013.
 Fonte: Empresa estudada, 2013.

De acordo com o gráfico apresentado, percebe-se que três setores da empresa obtiveram 100% de acordo com a política do 5S que são a loja, poço de luz e o banheiro. Já a sala de manutenção e a sala financeiro/comercial precisam de uma atenção especial por parte dos colaboradores responsáveis por esse setor para que todas as áreas da empresa estejam em harmonia.

4.1.2 Análise SWOT

A matriz SWOT ou FOFA é uma ferramenta utilizada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para verificar a situação atual e a posição estratégica da empresa [29].

A matriz SWOT estuda a competitividade de uma organização de acordo com quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). A partir destas quatro variáveis, a organização pode medir as forças e fraquezas da empresa, oportunidades e ameaças [30].

A ZapShop acredita que essa análise é de suma importância para os gestores criarem ações estratégicas em momentos de incerteza, porque permite conhecer os fatores favoráveis e desfavoráveis do negócio além de situar a organização dentro do seu real contexto. A organização utiliza esta ferramenta para seu planejamento anual, apesar de não ser um indicador propriamente dito, essa ferramenta que é gerada pelo sistema da organização, auxilia no processo gerencial do negócio e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão da empresa.

4.2 Indicadores relacionados aos clientes

Ficou claro que a ZapShop acredita que o cliente é o bem mais precioso que a empresa possui, isto é frisado na visão e valores da organização para que todos os colaboradores assimilem. Os gestores reconhecem que os profissionais mais procurados e valorizados devem ter conhecimentos técnicos em TI, como também visão de negócios e capacidade de relacionamento com seus clientes.

Neste contexto, a satisfação dos clientes tornou-se um diferencial competitivo importante para as empresas e em especial para a empresa estudada. As organizações estão procurando atender as necessidades de seus clientes, para obter sucesso e até mesmo garantir a sobrevivência do seu negócio. Para suprir as expectativas dos clientes, não só na qualidade do produto ou serviços prestados, o bom atendimento é fundamental [31].

A principal tarefa da organização atualmente é procurar entender qual é a verdadeira necessidade dos seus clientes. A partir disso, é necessário saber o que eles realmente precisam e quais são os seus problemas, de modo que se possa procurar a melhor maneira para satisfazer as suas necessidades, facilitando as suas vidas [32].

Para analisar a satisfação dos clientes a empresa estudada faz uma pesquisa semestral, conforme Figura 2, onde são realizadas perguntas a todos os clientes relacionadas ao setor de desenvolvimento, perguntando o nível de satisfação dos mesmos com o atendimento, serviço prestado e a forma de resolução de problemas da empresa. A partir das respostas, um dos sistemas que a empresa possui faz uma análise sobre o que foi respondido e gera um gráfico sobre a pesquisa, que é exposta para todos os colaboradores da organização para que os mesmos possam analisar quais são as melhorias a serem feitas em cada cliente. Se a pesquisa tem uma nota baixa em um setor qualquer é realizado um plano de ação para os gestores poderem anular ou minimizar o problema.

Pesquisa de Satisfação - Clientes de Desenvolvimento

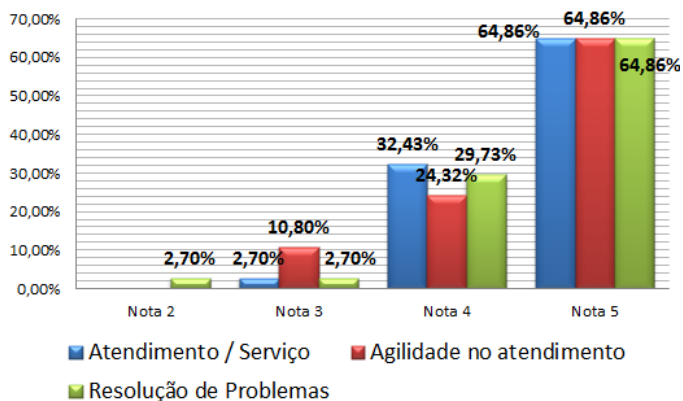


Figura 2 - Pesquisa de satisfação de cliente no setor de Desenvolvimento pela empresa ZapShop.

Fonte: Empresa estudada, 2013.

De acordo com o gráfico apresentado a organização constatou que somente 2,7 % dos clientes entrevistados avaliaram a mesma com a Nota 2 (insatisfeito). E 64,86 % desses entrevistados estão muito satisfeitos com atendimento/serviço, agilidade no atendimento e na resolução de problemas, o que demonstra que a empresa atingiu seus objetivos nessa questão.

4.3 Indicadores sociais

Responsabilidade social é a forma ética e responsável com que a organização desenvolve suas ações, políticas, práticas, atitudes, tanto com a comunidade quanto com o seu ambiente interno. Essa responsabilidade junto ao marketing social auxiliam as empresas a terem uma imagem positiva no mercado e estimulam a simpatia e admiração do consumidor [33].

A ZapShop acredita nesse diferencial competitivo. A organização tem meta de que 2% do seu faturamento anual seja destinado às questões sociais, o que já é cumprido,

Percebe-se que o ganho da empresa com a responsabilidade social, envolve questões de melhor visibilidade e credibilidade no mercado, a preferência dos investidores, o apoio de fornecedores, a maior motivação de seus colaboradores por prestar serviços a uma empresa que se preocupa com o bem-estar social e admiração da comunidade e de seus consumidores, o que anteriormente não acontecia com tanta frequência.

4.4 Indicadores financeiros

A análise da situação financeira ou contábil é fundamental para a geração de informações sobre o desempenho organizacional, a situação econômico-financeira das empresas e, até mesmo, com relação a seu gerenciamento.

Para tanto o sistema de informação da organização estudada gera relatórios e gráficos distribuídos em seus indicadores financeiros que são: orçamento, lucratividade, faturamento este subdivido em faturamentos por cliente, funcionário e setor.

4.4.1 Orçamento

Orçamento pode ser definido como expressão monetária e quantitativa de uma atividade, onde o objetivo é atingir um resultado final, anteriormente traçado pelo responsável por sua elaboração [34].

O orçamento deve ter uma interligação clara com a elaboração do planejamento estratégico e geralmente é utilizado para controle das despesas, porém também pode ser utilizado como controle das previsões das receitas [35]. A organização estudada utiliza das duas formas, onde é realizada uma comparação entre o orçamento anual da organização tanto de

despesas quanto receitas, o sistema de informação utilizado permite a visualização em tempo real do orçado e o realizado das metas estabelecidas, gerando assim um gerenciamento ágil, permitindo ações rápidas e proativas.

4.4.2 Lucratividade

Lucratividade é o resultado positivo, após deduzir do faturamento custos e despesas. O cálculo da lucratividade é obtido através da fórmula: Resultado Líquido dividido pelas Vendas [36]. Existem outras maneiras que podem ser usadas para calcular a lucratividade de uma organização, é importante ressaltar que neste cálculo devem estar contidos os custos correspondentes a cada produto vendido ou serviço prestado para se ter um panorama real de qual é o lucro mensal da empresa.

O sistema utilizado pela ZapShop gera mensalmente a lucratividade da organização separado por setores (desenvolvimento, vendas e assistência) ou geral (Figura 3).

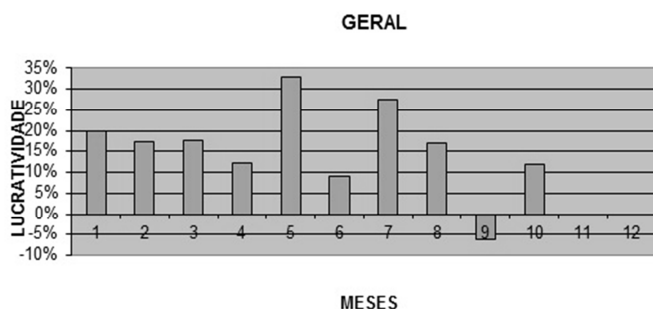


Figura 3 - Lucratividade Geral da empresa ZapShop.
Fonte: Empresa estudada, 2013.

No indicador geral o único período que gerou maiores despesas para a organização, foi o mês de setembro. O mês de maio foi o que ressaltou em maior lucratividade para a empresa. Isto se deve a diversos fatores que a empresa analisa no decorrer do ano.

4.4.3 Faturamento

A análise do faturamento é essencial para o funcionamento de uma empresa e deve ser feita com cuidado, conhecimento e treinamento. Sua execução eficiente permite a tomada de decisões gerenciais e estratégicas adequadas, proporcionando aos gestores uma visão geral e ao mesmo tempo minuciosa da saúde financeira do negócio [37].

Faturamento nada mais é do que soma das vendas ou serviços prestados de uma organização em um determinado período, no caso da empresa ZapShop o faturamento é calculado mensalmente.

No início do ano a empresa já tem suas metas mensais definidas em cima do percentual de crescimento que deseja ter em comparação com o ano anterior. O colaborador responsável por esse processo consegue obter os faturamentos dos setores e gera um gráfico mensal. A empresa calcula o seu faturamento por setor (vendas, desenvolvimento e assistência técnica), por cliente e por funcionário.

4.4.3.1 Faturamento por setor

O sistema da empresa gera mensalmente o faturamento da organização separado por setores (desenvolvimento, vendas e assistência). Logo que o indicador é obtido, este passa para os gestores da empresa para que sejam tomadas as decisões para a melhoria do resultado alcançado em cada setor da organização, sempre embasado por uma meta anual de crescimento.

4.4.3.2 Faturamento por cliente

Nesse indicador o gestor pode visualizar quais são os clientes que mais utilizam os produtos e serviços da organização, tanto no setor de desenvolvimento quanto nos setores de vendas e assistências. Logo é gerado um gráfico que utiliza uma ferramenta gerencial chamada Curva ABC ou curva (80-20), que nada mais é do que uma ferramenta que auxilia na identificação dos itens que necessitam de uma atenção especial dos gestores, seja por algum tipo de deficiência, lucro, venda ou produtividade, entre outros, permitindo o tratamento adequado quanto à sua importância relativa [38].

Os itens da curva ABC [39] são classificados da seguinte maneira. De Classe A: de maior importância, valor ou quantidade e é conveniente que os itens (clientes) mais importantes, segundo algum critério, tenham prioridade sobre os menos importantes por geralmente corresponderem a 80% do faturamento da organização. Esse relatório gerado pelo sistema permite a identificação dos mesmos auxiliando na percepção de quais os principais clientes que devem receber um tratamento especial, pois a perda de um deles pode abalar o planejamento financeiro da organização. Porém a organização estudada relatou através de seu administrador principal que tem como meta que estes 20% dos principais clientes não ultrapassem 30% do seu faturamento anual, justamente para não permitir uma grande dependência da organização, ou seja, significa estar preparada para que uma perda de cliente não afete em demasia o faturamento e o planejamento da organização.

4.4.3.3 Faturamento por funcionário

O indicador Faturamento por funcionário é utilizado para que os gestores da organização possam analisar quanto cada colaborador rende para a empresa em valores numéricos, conforme Figura 4. Esse indicador é atualizado mensalmente e como pode ser verificado no gráfico o mês de agosto de 2013 até

então foi o que mais acrescentou no faturamento da organização. Já o mês de junho de 2013 foi o que menos rendeu.

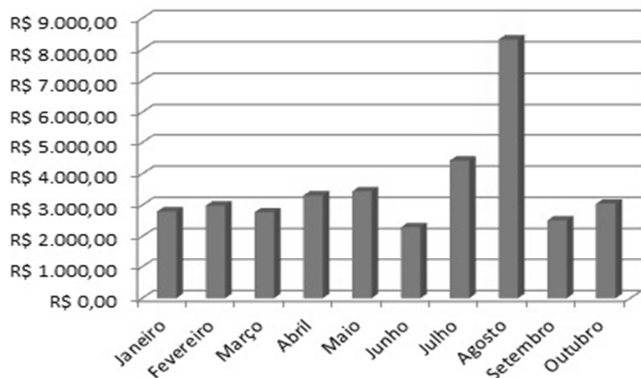


Figura 4 - Faturamento por Funcionário da empresa ZapShop. Fonte: Empresa estudada, 2013.

Este é um dos critérios para a organização na sua política de participação dos lucros, ou seja, através da análise do faturamento geral por funcionário a organização participa os lucros com seus colaboradores, esta análise é feita da relação lucro bruto da organização dividido pelo número total de funcionários.

4.5 Indicadores de equipe

As empresas devem sempre estar atentas aos seus colaboradores, é importante detectar onde estão as dificuldades para o bom rendimento e principalmente identificar os conflitos existentes. A satisfação dos funcionários é dinâmica e oscila naturalmente, por isso a importância de identificar e monitorar periodicamente os fatores que impactam no rendimento dos mesmos torna-se relevante para organização estudada controlar a rotatividade, o absentéismo, o clima organizacional e a avaliação de desempenho, conforme será apresentado a seguir.

4.5.1 Rotatividade

Rotatividade nada mais é do que o índice de admissão e demissão dos colaboradores da empresa em um determinado período. Para combater a rotatividade é preciso detectar suas causas. O *turnover* é uma despesa que pode ser evitada se houver mais critérios e atenção na seleção de pessoal [40]. Para o autor o índice de rotatividade é pelo volume de entradas somado às saídas de funcionário, dividido por dois, vezes cem, dividido pelo efetivo médio, segue fórmula do índice na figura 5.

$$\text{Índice de Rotatividade (Turnover Global)} = \left\{ \frac{\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de admissões (no mês)} + \text{N}^\circ \text{ de demissões (no mês)}}{2} \right]}{\text{N}^\circ \text{ de empregados (final do mês anterior)}} \right\} \times 100$$

Figura 5 – Fórmula do índice de Rotatividade. Fonte: Empresa estudada, 2013.

Perder colaboradores em um ambiente competitivo pode gerar problemas aos gestores de qualquer empresa [41].

O *turnover* é um indicador que está diretamente associado com a satisfação e retenção de colaboradores em um negócio. Um índice muito elevado representa a perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado, entre outros. Ou seja, alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade e lucratividade [42]. Em contrapartida, um índice de rotatividade muito baixo também não é bom, podendo indicar certa estagnação do conhecimento, sem a revitalização da mão de obra.

A rotatividade é expressa de forma anual pela empresa ZapShop. O indicador da empresa aponta que em 2012 a ZapShop teve um índice de 10% de rotatividade e em 2013 o índice caiu para 5%. A meta da organização é que o *turnover* fique entre 0% a 20 %.

4.5.2 Absenteísmo

Absenteísmo é uma palavra de origem francesa, *absentéisme* que significa pessoa que falta ao trabalho por inúmeros motivos. Essas ausências também se referem às férias, licença maternidade, entre outros [43].

O estudo do absentéismo proporciona informações a respeito da saúde dos colaboradores e até sua satisfação com a organização e com o próprio trabalho. Deste modo, fatores organizacionais, tais como, as políticas, o excesso de regras, a liderança deficiente, as más condições de trabalho, entre outros, contribuem para a insatisfação do mesmo, e conseqüentemente para o aumento do índice de absentéismo [44].

A fórmula utilizada para calcular o índice de absentéismo é a seguinte: Número de horas perdidas dividido o número de horas planejadas, vezes cem [45].

No sistema que a empresa estudada possui, há um controle de absentéismo, no caso cada colaborador da empresa precisa preencher um campo no sistema dizendo a hora que chegou e que saiu todos os dias. Logo, o sistema gera um gráfico de absentéismo de cada colaborador.

4.5.3 Clima Organizacional

O clima organizacional refere-se ao grau de satisfação pessoal no ambiente interno da organização. Está vinculado diretamente à motivação, lealdade e identificação com a empresa, pois os profissionais buscam o reconhecimento e recompensas, refletindo a qualidade do ambiente de trabalho [46]. Salienta-se

que a pesquisa de clima permite à organização identificar seus pontos fracos e a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos do negócio. A pesquisa busca detectar as imperfeições existentes em relação à empresa e aos colaboradores, com o intuito de corrigi-las e ainda dá a oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à organização.

A ZapShop faz a sua pesquisa de clima organizacional duas vezes ao ano, ou seja, de seis em seis meses, conforme Figura 6.

Planilha do Resultado Geral da Pesquisa de Clima Organizacional - ZapShop

Critérios	1º	Total (%)	
1) Meu relacionamento com a direção da empresa estou...	97,14	1	97,14
2) Meu relacionamento interpessoal, com os colegas estou...	94,29	1	94,29
3) Oportunidades que a empresa proporciona para meu desenvolvimento e crescimento profissional estou...	90,00	1	90,00
4) Ao cargo e atividades que estou exercendo no momento estou...	94,29	1	94,29
5) Disseminações de informações e comunicação interna estou...	77,86	1	77,86
6) Espírito de cooperação e trabalho em time na empresa estou...	87,14	1	87,14
7) Condições adequadas de trabalho (iluminação, ventilação, móveis, equipamentos e limpeza do local) estou...	83,57	1	83,57
8) Meu sentimento de modo geral em relação a trabalhar nesta empresa estou...	92,86	1	92,86
Semáforo		1	
Grau de satisfação:	Muito Satisfeito	1	Muito Satisfeito
Equivalência (%):	89,64	1	89,64
Data:	29/08/2013	1	12/11/2013

Desenvolvido por: ZAPSHOP

Figura 6 - Pesquisa de Clima Organizacional da empresa ZapShop.
Fonte: Empresa estudada, 2013.

Essa pesquisa fica em um mural para que todas as pessoas da organização possam visualizá-la. A meta que a organização definiu para essas pesquisas é de 80% e como se pode observar, foi alcançada no período de estudo. Essa pesquisa é muito importante para a empresa, pois nela os gestores e colaboradores de toda a organização podem analisar o que deve ser melhorado ou mantido na organização.

4.5.4 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é importante no universo organizacional, porque o colaborador tem a oportunidade de ver a forma pela qual o seu superior enxerga o seu trabalho e para a organização também é essencial, pois possibilita visualizar e ajustar as falhas do negócio. Os objetivos dessa avaliação são:

- ajustar o perfil do colaborador ao local de trabalho que ele mais se identifica, aperfeiçoar o funcionário;
- indicar se o funcionário tem as qualificações exigidas pelo cargo;
- indicar o colaborador com potencial para promoções;
- propiciar geração de aumentos salariais;
- diagnosticar necessidades de treinamentos/qualificações;
- evidenciar problemas de relacionamentos;
- demonstrar a evolução dos colaboradores; e
- gerar motivação e satisfação no ambiente do trabalho. [47].

A ZapShop faz a avaliação de desempenho dos seus colaboradores uma vez ao ano, por meio do seu sistema que gera todas as perguntas que devem ser respondidas na avaliação, assim o gestor e seus colaboradores respondem essas questões no próprio sistema, de acordo com suas análises. A meta da empresa é de 80% de satisfação na avaliação de desempenho e de acordo com esse indicador, a avaliação chegou a 91,58%, ou seja, superou as expectativas dos gestores. A avaliação fica em um mural para que todos os colaboradores possam visualizá-la e para que tenham a oportunidade de saber como está indo o seu rendimento na percepção do seu chefe ou colegas de trabalho.

4.6 Indicadores ambientais

No âmbito dos negócios, entende-se sustentabilidade empresarial como a atividade capaz de se manter, por um período indeterminado de tempo, apesar dos imprevistos que possam ocorrer, não colocando em risco os recursos naturais dos quais depende. Assim, a empresa continua a visar lucro, mas passa a considerar o impacto das atividades no meio ambiente, procurando amenizá-lo de maneira eficiente, desempenhando, ao mesmo tempo, ações de cunho social [17]. Hoje em dia, as empresas estão passando a reestruturar seus objetivos para reduzir o impacto ambiental e a ampliar as ações sociais [48],

seguindo nessa linha a organização desenvolveu um indicador chamado lixo eletrônico para estimular o descarte correto.

4.6.1 Projeto Lixo Eletrônico

O negócio considerado sustentável é aquele que procura fazer uma ligação entre suas ações econômicas e as ações sociais e ambientais, ou seja, a empresa continua visando o lucro, mas passa a considerar o impacto de suas atividades no meio ambiente procurando amenizá-las de maneira eficiente, desempenhando ao mesmo tempo ações sociais ou em benefício de seus colaboradores e sociedade a qual está inserida [49].

A ZapShop também contribui de alguma forma com o meio ambiente, por meio do Projeto Lixo Eletrônico, descartando seus materiais e outros equipamentos eletroeletrônicos (lixo eletrônico) de forma correta, segura e estimula que seus clientes adotem essa ideia por meio de avisos no seu site, página no facebook e twitter, alertando a comunidade que a empresa aceita a entrega desses equipamentos no seu endereço. A meta da ZapShop é descartar corretamente três vezes a quantidade de lixo eletrônico que vende ou produz.

5 Considerações Finais

Este trabalho teve o objetivo de apresentar o papel da Tecnologia da Informação, frente às mudanças que estão ocorrendo no ambiente organizacional e mostrou ser evidente o impacto e as transformações que a TI pode provocar.

No caso da empresa estudada fica claro aos gestores as vantagens que segundo eles são: agilidade, segurança, precisão, melhor gerenciamento e pró-atividade nas ações baseadas em resultados gerados automaticamente pelos sistemas utilizados e a percepção de que sem a Tecnologia de Informação seria muito difícil este controle de processos e atividades da empresa, principalmente de uma maneira ágil, pois cada indicador leva em torno de quatro segundos para ser gerado pelos sistemas utilizados, antes da implantação destes, o controle era apenas financeiro através de planilhas do Microsoft Excel que eram alimentadas diariamente, sendo necessário aproximadamente duas horas de alimentação e controle.

Percebe-se, portanto, que para a organização a TI trouxe diferenciais importantes para o fortalecimento, crescimento e sucesso da mesma, pois sem o mesmo não existiriam os controles mencionados neste artigo.

Sugere-se à organização que seja criado o indicador que faça a análise sobre o tempo gasto em cada equipamento que chega à empresa para ser consertado, isto faria com que os gestores visualizassem o tempo que é gasto em cada máquina e se está havendo um desperdício desse tempo ou não.

Outro ponto que pode ser melhorado é desenvolver um indicador que medisse as horas dedicadas de cada colaborador

em ações sociais, pois a empresa tem como meta que no mínimo três funcionários estejam engajados em cada ação social, mas essa medição ainda não é feita.

A informática em si, muda a forma de conceber e realizar os processos da empresa, ligando pessoas, ativos e ideias para criar e distribuir produtos e serviços, entre outros. A TI une fornecedores, parceiros, clientes e outras empresas, sem considerar os limites das fronteiras tradicionais da empresa ou sua localização física, como ocorre nos sistemas de distribuição convencionais. No entanto a limitação financeira pode fazer com que a empresa não possa dar suporte a essas ferramentas, além de que na maioria das vezes os gestores não dão a devida importância para a TI e acreditam que podem ter mais prejuízos do que lucros com a utilização da mesma, o que é um erro, pois quando os recursos da TI são bem manuseados, podem ajudar a empresa a reduzir custos, tempo, entre outros, tornando-a mais eficiente e produtiva.

A partir do estudo realizado foi possível perceber que a maior dificuldade encontrada na utilização da TI é a resistência por parte dos colaboradores. Tal resistência deve-se à falta de treinamento e explicações sobre o assunto. É comum um colaborador acreditar que os benefícios que esta tecnologia traria para as atividades rotineiras da empresa pode fazer com que o mesmo possa perder seu cargo, ou o gestor pensar que a mudança pode gerar muitos gastos levando a uma temerosa percepção da alteração do modo operacional onde poderão aparecer erros antigos e que se tornaram cômodos, ou seja, sempre haverá resistência às mudanças nas organizações. Na ZapShop notou-se que isto não é um problema já que todos os colaboradores estão acostumados com a informática e suas características, o que torna as tarefas da empresa muito mais simples.

De acordo com o levantamento realizado, pode-se contar que a TI pode estar lado a lado com gestão das organizações, pois a mesma disponibiliza informações para a tomada da decisão e gerenciamento estratégico do negócio, automatiza as tarefas rotineiras, auxilia o controle interno e externo das operações, aumenta a capacidade de reconhecer antecipadamente um problema e quebra barreiras de tempo e localização, por exemplo.

A vantagem competitiva de qualquer organização começa com as pessoas, sua disciplina, motivação, qualificação e participação. Assim, antes da compra de equipamentos com tecnologia avançada, deve-se investir nos colaboradores da empresa, desenvolvendo suas habilidades e integrando-as plenamente ao processo de trabalho, treinamento e educação sobre as novas tecnologias utilizadas na organização.

Agradecimentos

A CAPES, à FAPERGS e à URCAMP e à UNISC, pelo apoio concedido a esta pesquisa.

THE CONTRIBUTION OF IT AS A TOOL IN BUSINESS MANAGEMENT: A CASE STUDY OF A TECHNOLOGY COMPANY LOCATED IN THE MUNICIPALITY OF DOM PEDRITO / RS

ABSTRACT: Information technology is a necessity for all modern businesses and can become a major competitive advantage, as their use is aligned with the business strategy of the company. Modern technologies of information and communication can help to improve the quality of various business aspects. For demonstrating this issue, bibliographic, exploratory and descriptive research on the subject was made, and also a case study on IT management in the company *ZapShop Informática* located in the city of Dom Pedrito / RS where it was possible to assess the evolution of the organization and its changes through graphics indicators in a more accurately way. The aim of this study was to carry on theoretical studies on the subject to deepen knowledge in the area, exposing the importance of IT as a support tool in the decision process, perform qualitative and quantitative analysis on the company indicators and demonstrate the results achieved by the company from the implementation of an Information System. According to the study, it's possible to see that IT can be side by side with the management of organizations, because it provides information for the decision making and strategic business management, automates routine tasks, assists the internal and external control of processes, enhances the ability to recognize a problem in advance and breaking barriers of time and location, for example. It is also observed that prior to the purchase of equipment with advanced technology, we must invest in the company's employees, developing their skills and integrating them fully to the work process, delivering training and education on new technologies in the organization process.

Keywords: Indicators. Organization. Technology.

Referências

- [1] GARTNER, I. R.; RODDER, W.; ZWICKER, R. Investimentos em tecnologia da informação e impactos na produtividade empresarial: uma análise empírica à luz do paradoxo da produtividade. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, Vol. 13, n. 3, 2009, p. 391-409.
- [2] NASCIMENTO, J. Tecnologia da Informação como Vantagem Competitiva. Disponível em: <<http://www.incorporativa.com.br/mostraartigo.php?id=200>> Acesso em: 27 set. 2013.
- [3] FOINA, P. R. Tecnologia de Informação: Planejamento e Gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 352p.
- [4] CHASSOT, Attico. A ciência através dos tempos. 7.ed. São Paulo: Moderna, 1997.
- [5] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de informações gerenciais. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.p.140.
- [6] OLIVEIRA, F. J. E. Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma eco- econômico para as organizações modernas. Disponível em: <http://www.fbb.br/downloads/domus_jaime.pdf> Acesso em: 15 out. 2013.
- [7] STAIR, R. M. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998. 452p.
- [8] TURBAN, E. et al. Tecnologia da informação para a gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 35.
- [9] REZENDE, D. A. A.; ABREU, A. F. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000. p. 76
- [10] WEILL, P.; ROSS, J. Governança de Tecnologia da Informação. São Paulo: M Books, 2005
- [11] WEILL, P.; WOODHAM, R. Don't Just Lead, Govern: Implementing Effective IT Governance. Massachusetts: MIT, 2002.
- [12] NASCIMENTO, J. Tecnologia da Informação como Vantagem Competitiva. Disponível em: <<http://www.incorporativa.com.br/mostraartigo.php?id=200>> Acesso em: 27 set. 2013
- [13] BASTO, F. Sua empresa possui governança em TI. Disponível em: <<http://analistati.com/sua-empresa-possui-governanca-de-ti/>> Acesso em: 30 ago. 2013
- [14] FISCHMANN, A.; SILVA, A. Adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição. *Revista de Administração*, Vol. 37, n.2, 2002, p.6-16.
- [15] BORGES, F. N.; LEAL, R. T.; MARTINS, G. B. A tecnologia da informação no processo organizacional. *T&C Amazonia*, Vol. 1, n.1, 2003.
- [16] PIVA, E.; ROSSI-LAMASTRA, C. Systems of indicators to evaluate the performance of university-industry alliances: a review of the literature and directions for future research. *Measuring Business Excellence*, Vol. 17 No. 3, pp. 40-54, 2013.
- [17] AZEVEDO, A. L. Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório CEBDS. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, Vol. 5, 2006, p.75-93.
- [18] MELO, D. A.; CAMPOS, L. M. S. Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. *Revista Produção Online*, São Paulo, Vol. 18, n.3, 2008.
- [19] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, 1997.
- [20] CAMARGO, L. Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas) - UFSC, Florianópolis, 2000.
- [21] ALMEIDA, M. A.; CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. *Revista Eletrônica Sistemas e Gestão*, Vol. 2, n.2, 2007, p.102-118.
- [22] NETO, P.; MARTINS, R. Indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total: uma proposta de sistematização. *Revista Gestão e Produção*, Vol. 5, n.3, p.298-311, 1998, p. 298-31.
- [23] BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

- [24] SANTOS, A. R. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.
- [25] CALLIARI, E. P.; FABRIS, I. A importância dos 5S'S na organização. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) - UNOESC Videira, 2011.
- [26] ZANINI, E. A Importância do 5S para as Empresas. Disponível em: <http://www.edigital.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=113:a-importancia-do-5s-para-as-empresas&catid=31:gestao&Itemid=46> Acesso em: 3 nov. 2013.
- [27] RIBEIRO, H. 5S: Um roteiro para uma implantação bem sucedida. 1. ed. Salvador: Casa da qualidade, 1994. 99p.
- [28] LEITE, B. Elaborando um Plano de Ação. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/elaborando-um-plano-de-acao/63171/>> Acesso em: 11 nov. 2013.
- [29] MCCREADIE, K. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.
- [30] RODRIGUES, J. N. 50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.
- [31] ALONGE, D. M; GIMENEZ, E. L. Nível de Satisfação dos Clientes da Empresa Visual Mídia Formação Profissional: Um Estudo de Caso. Disponível em: <http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/Artigo_Edson%20Leite.pdf> Acesso em: 2 nov. 2013.
- [32] MCDONALD, M. Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar planos eficazes. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [33] SOUZA, D. A. Responsabilidade social nas empresas. 2007. Monografia - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2007.
- [34] PADOVEZE, C. L. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- [35] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: 2001.
- [36] LOUNGE EMPREENDEDOR. Lucratividade. Disponível em: <<http://loungeempreendedor.com.br/2013/05/06/lucratividade/>> Acesso em: 2 nov. 2013.
- [37] MOREIRA, J. H. G. Faturamento não é lucro. Disponível em: <<http://www.algosobre.com.br/administracao/faturamento-nao-e-lucro.html>> Acesso em: 11 nov. 2013.
- [38] JAVAROTTI, E. O Uso da Curva ABC nas Empresas. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-uso-da-curva-abc-nas-empresas/26441/>> Acesso em: 14 nov. 2013.
- [39] CARVALHO, José Mexia Crespo de. Logística. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.
- [40] CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 1999.
- [41] FERREIRA, M.; SIQUEIRA, M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. Revista Organizações em Contexto, Vol. 1, n.1, 2005, p.47-67.
- [42] BONIFÁCIO, M.; GOMES, L. Rotatividade da mão de obra em indústria de calçados de Jaú: estudo de fatores qualitativos. Revista Dica, Vol. 2, n.3, 2010, p. 1-23.
- [43] SOUZA, L. F. Q. de. Absenteísmo no serviço público. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/9204/absenteismo-no-servico-publico>> Acesso em: 5 nov. 2013.
- [44] AGUIAR, G. A. S.; OLIVEIRA, J. R. Absenteísmo, suas principais causas e consequências em uma empresa do ramo de saúde. Revista de Ciências Gerenciais, Vol. 8, n.18, 2009, p. 95-113.
- [45] MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.
- [46] LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- [47] ALEXANDRE, A. L. A importância da avaliação de desempenho nas organizações. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/>> Acesso em: 12 nov. 2013.
- [48] WILLARD, B. The sustainability advantage: seven business case benefits of a triple bottom line. Canada: New Society Publishers, 2002.
- [49] LIBERA, K. Análise da gestão estratégica dos custos de natureza ambiental: um estudo de caso em uma empresa do setor cerâmico. 157f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.