

Análise dos canais de informação gerencial que auxiliam o gerente de produção na tomada de decisão em uma empresa localizada no município de Viçosa

Rafaela Mota Zandim (UFV) rafazandim@yahoo.com.br
Tatiane Silva Cardoso Muglia (UFV) tatianemuglia@yahoo.com.br
Maísa Nascimento Soares (UFV) maisansoares@gmail.com
Rodrigo César de Oliveira (UFV) rodrigooliveira_02@hotmail.com
Ricardo César Ferreira Cruz (UFV) ricardocfc@yahoo.com.br

Resumo: Em uma economia globalizada, a vantagem competitiva de uma empresa está diretamente relacionada à existência de um sistema de informação gerencial eficiente, que seja capaz de auxiliar o gerente na tomada de decisão. Isso se deve ao fato de que um processo decisório inadequado, onde o tomador de decisões não se baseia em informações confiáveis, gera inúmeros impactos negativos para a organização. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo abordar a questão do sistema de informação gerencial em uma panificadora localizada no município de Viçosa, descrevendo e analisando a eficiência dos canais de informação gerencial que auxiliam o gerente de produção nos processos decisórios referentes ao planejamento da produção.

Palavras-chave: Canais de Informação; Sistema de Informação Gerencial; Tomada de Decisão.

1. Introdução

Sistema de informação é um conjunto de elementos interdependentes logicamente associados, que pela interação existente, são geradas informações necessárias à tomada de decisões (CAUTELA & POLLONI, 1986).

Segundo Laudon & Laudon (2004), existem quatro tipos ou níveis principais de sistemas de informação, que podem ser: nível operacional, que tem como função, dar suporte aos gerentes operacionais no acompanhamento de atividades elementares; nível de conhecimento, que auxiliam os trabalhadores de conhecimento como engenheiros e projetistas; nível gerencial, que ajuda o monitoramento, tomada de decisão e atividades administrativas e ainda, nível estratégico que ajuda a enfatizar assuntos estratégicos e tendências em longo prazo. Tal classificação pode ser visualizada na Figura 1.

A qualidade e confiabilidade das informações transferidas ao gerente de produção são armas importantes na definição dos rumos da organização. Para tanto, são necessários canais de informações que apoiem a tomada de decisão e aumentem a qualidade da mesma, transformando eficientemente dados em informação.

Neste contexto, destaca-se no presente artigo, um estudo do Sistema de Informação Gerencial (SIG) utilizado em uma das panificadoras pioneiras da cidade, que será realizado através da descrição e análise dos canais de informação que auxiliam o gerente na tomada de decisão.

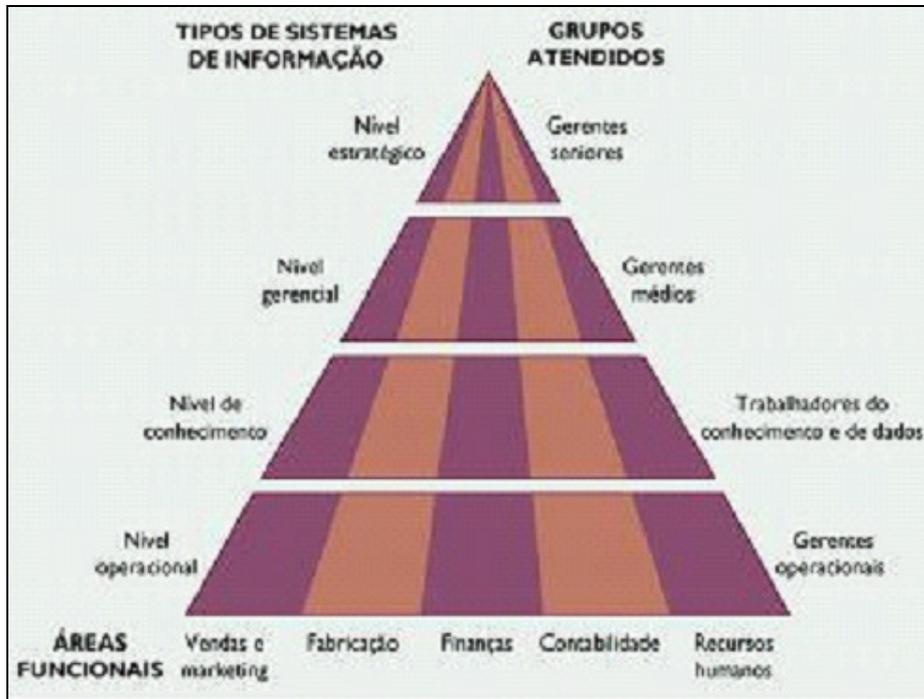


FIGURA 1 – Tipos de Sistemas de Informação. Fonte: Laudon & Laudon (2004).

2. Revisão de Literatura

2.1 Canal de Informação

Para o bom desempenho de um sistema de gestão, informações ou dados não processados devem fluir de vários subsistemas internos, para que o gestor possa assimilar conteúdos e assim tomar decisões. Para auxiliar os gerentes nessa atividade, existem os canais de informação formais e informais. O primeiro nada mais é do que o meio de transmissão entre uma pessoa e outra (emissor e receptor), onde passarão dados e informações relevantes para a gestão. Essas informações podem ser transmitidas por um fax, um serviço de encomendas noturnas, planilhas eletrônicas ou outras, sendo consideradas as necessidades e as exigências do receptor ao se escolher um tipo de canal. O segundo pode ser explicado até mesmo por uma conversa pelos corredores da empresa, pois muitas informações pertinentes chegam aos ouvidos dos funcionários até mesmo durante conversas amistosas num refeitório (ARGENTI, 2006, p. 186).

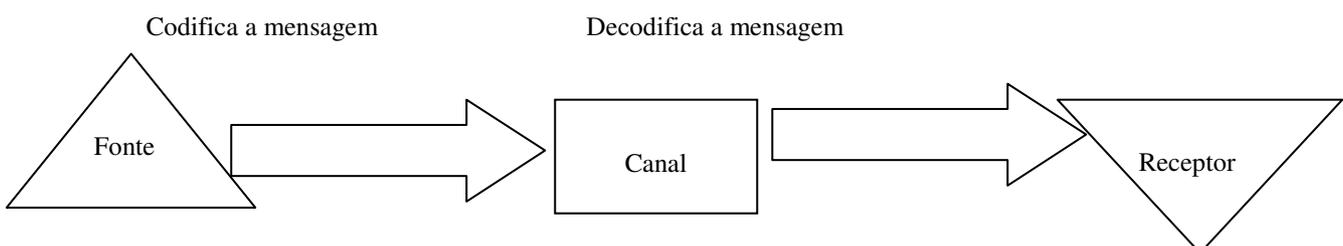


FIGURA 2 – Modelo de comunicação (PINHO, 2006)

2.2 Sistema de Informação Gerencial

Sistema de Informação Gerencial (SIG) é um sistema de informação, ou seja, um sistema que consiste na rede de canais de informação/comunicação presentes em uma organização. Esta tem por finalidade, ajudar uma empresa a atingir suas metas, fornecendo aos administradores uma visão das operações regulares da empresa, de modo que se possa organizar, controlar, planejar mais eficaz e eficientemente (MORAES et al., 2007).

Um SIG fornece informações úteis para se obter um feedback das operações empresariais e é composto por todos os componentes que recolhem, manipulam e disseminam dados ou informação. Incluem-se hardware, software, pessoas, sistemas de comunicação e os dados propriamente ditos. As atividades envolvidas incluem a introdução de dados, processamento dos dados em informação, armazenamento de ambos, e a produção de resultados, como relatórios de gestão.

Um SIG apresenta as seguintes características:

- Ajudar gerentes no processo de decisão em tarefas semi-estruturadas;
- Apoiar o julgamento do gerente.

2.3 Tomada de Decisão

Segundo Davel (2004), a tomada de decisão é um comportamento ou atuação que consiste em definir um objetivo ou uma situação desejada e decidir como alcançá-lo. Ela ocorre em todas as funções gerenciais, pois há situações desejadas em cada função.

A tomada de decisão constitui a principal característica que distingue os gerentes dos outros funcionários de uma empresa, pois tomar decisões é a maior tarefa de qualquer gerente. Ela envolve uma situação problema, onde o gerente se depara com várias alternativas de solução (MOREIRA, 1998). Para facilitar essa tomada de decisão pelos gestores da organização, utiliza-se um SIG, pois ele agrupa e sintetiza os dados das operações da empresa.

A tomada de decisão compreende (DAVEL, 2004):

- Definição do Objetivo. Essa definição geralmente é baseada nos padrões de desempenho, no plano ou na relação de recursos;
- Identificação do motivo que torna necessário alcançar o objetivo;
- Coleta de informações sobre a situação existente, recursos e processos usados (análise da situação);
- Determinação das causas da situação existente;
- Idealização de alternativas de decisão (sugestões). Em geral, no processo decisório, existe mais de uma solução e é tarefa do tomador de decisões pesquisar o maior número possível de soluções viáveis;
- Justificativa, que consiste na descrição das conseqüências, representadas pelas vantagens e desvantagens de cada alternativa de decisão;
- Seleção da melhor alternativa de decisão.

2.4 Gerente de Produção

O gerente de produção é a pessoa que deve assegurar o cumprimento das metas de produção, dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazos estabelecidos pela empresa. Para isso, deve tomar decisões constantemente, buscando sempre uma opção ótima a ser seguida. Existem inúmeras responsabilidades deste cargo, e algumas delas são¹:

- Planejar, organizar e supervisionar as atividades de produção, dentro das especificações e padrões de qualidade estabelecidos, visando a assegurar o cumprimento dos objetivos da empresa na área comercial;
- Supervisionar a elaboração dos cronogramas de fabricação, visando a garantir a melhor alocação da mão-de-obra, equipamentos e materiais e a otimização dos recursos disponíveis;
- Definir os turnos de trabalho necessários para o balanceamento da mão-de-obra, visando a manter o fluxo de produção e maior produtividade dos recursos humanos da fábrica;
- Estudar, desenvolver e/ou aperfeiçoar processos, equipamentos, ferramental etc., bem como estabelecer controles de processos, visando garantir melhor qualidade e maior produtividade;
- Acompanhar e controlar sistematicamente o desempenho da produção, por meio da análise de indicadores gerenciais apropriados, propondo os planos e ações necessárias, visando assegurar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

3. Metodologia

Primeiramente foi definida uma empresa na qual todo o trabalho seria realizado, ou seja, o estudo do sistema de informação gerencial e a análise dos canais que auxiliam o gerente no processo decisório referente ao planejamento da produção.

Em seguida foram levantados os canais de informação gerencial existentes na empresa por meio de visitas. Nestas, a partir de conversas informais, muitas informações utilizadas pelos gerentes na tomada de decisão foram recolhidas. Todavia, para uma coleta de dados precisa, aplicou-se uma entrevista e um questionário, sendo que o primeiro em linguagem jornalística significa o encontro com alguma pessoa com a finalidade de interrogá-la sobre seus atos e idéias, e o conjunto das declarações com autorização implícita ou formal para publicá-las. O entrevistado é quase sempre pessoa de destaque, permanente ou circunstancial, e as perguntas não são todas respondidas com boa vontade e disposição, mas conseguidas com astúcia e tato por parte do entrevistador². E o segundo, constitui um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo de pessoas em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos (AMARO et al., 2005).

Em vista disso, os resultados obtidos foram verificados e analisados para a realização um diagnóstico do Sistema de Informação Gerencial desta panificadora, referentes aos canais de informação que dão suporte ao gerente de produção na tomada de decisão.

3.1 Coleta de Dados

Para obtenção da descrição do sistema em estudo, utilizou-se uma entrevista (Anexo I) e um questionário (Anexo II), realizados com a gerente de produção da panificadora em estudo. Justifica-se a aplicação do questionário e entrevista para uma única pessoa já que esta é a única tomadora de decisões da empresa estudada.

A panificadora analisada é uma empresa que está a mais de 18 anos atuando no mercado viçosense, principalmente no ramo da panificação. Possui 32 colaboradores, alocados de acordo o organograma departamentalizado ilustrado abaixo:

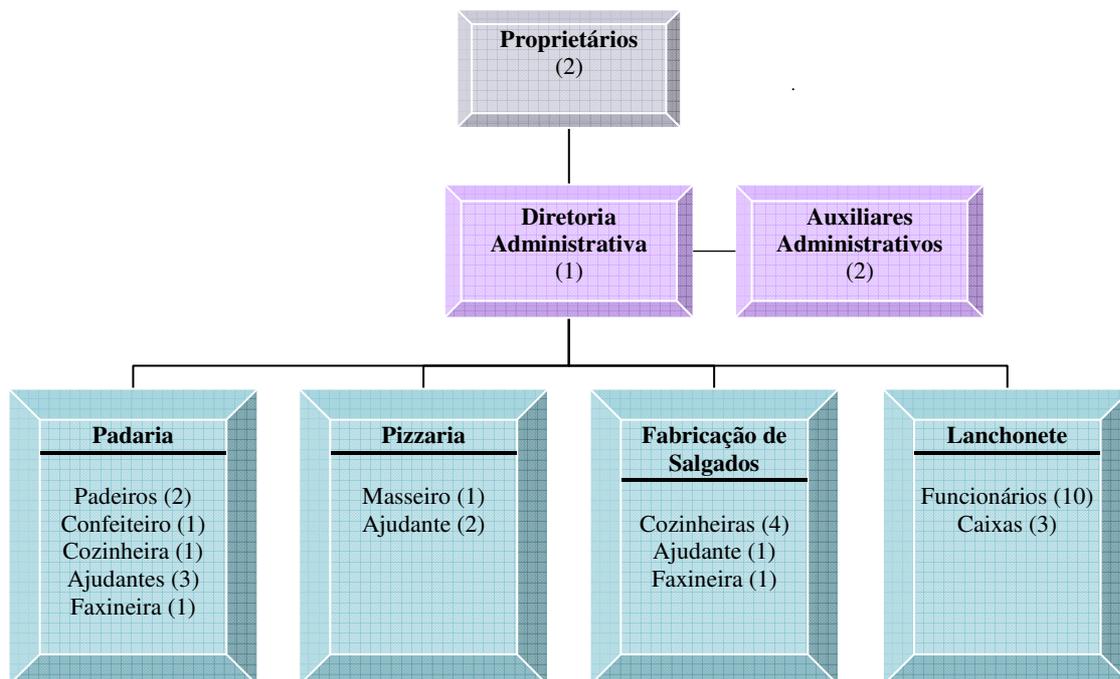


FIGURA 3 – Organograma departamentalizado da Panificadora.

Atualmente, são produzidos diversos produtos, como pães, bolos, salgados, tortas, biscoitos, pizzas, cachorros-quentes e congelados, além de vários outros itens da loja de conveniência. Porém, para este estudo, foi analisado somente o pão de sal devido à grande produção e demanda deste produto. A empresa produz em média 6.000 pães de sal por dia. Durante os feriados e os fins de semana não há uma alteração significativa da mesma, havendo apenas uma diminuição da produção nos períodos de greve ou férias da Universidade Federal de Viçosa, onde a produção cai em média para 5.000 pães por dia, por se tratar de uma cidade universitária.

As decisões referentes à produção são tomadas exclusivamente pela gerente de produção da empresa, sendo que não há uma transferência constante de informação referente à quantidade a ser produzida para o padeiro, pois sendo a produção fixa, este sempre segue a quantidade estabelecida. A programação diária não varia, sendo que a cada 30 minutos, é produzido um lote de pães, de acordo com a programação abaixo:

Horário das fornadas	Quantidade média produzida
06h00min	300
06h30min	300
07h00min	300
07h30min	300
08h00min	300
08h30min	300
09h00min	300
13h00min	300
13h30min	300
14h00min	300
14h30min	300
15h00min	300
15h30min	300
16h00min	300
16h30min	300
17h00min	300
17h30min	300
18h00min	300
18h30min	300
19h00min	300
	Total: 6.000

QUADRO 1 – Programação da produção.

Como a empresa se preocupa com a satisfação dos clientes, a gerente pode mudar sua decisão referente à quantidade a ser produzida, à forma do produto (cor do pão, sabor), ou ainda aos horários de saída dos pães. Para tal, o canal de informação mais utilizado pela empresa são conversas informais com clientes e funcionários. A partir disso, é verificada, informalmente, a quantidade vendida no dia anterior, pois, caso tenha ocorrido excesso de pão produzido, toma-se a decisão de diminuir a produção do dia posterior.

Já para a produção dos outros produtos, existe uma planilha que contém os nomes daqueles que irão ser produzidos, com os respectivos dias e quantidades. Além desta, é utilizada outra planilha que contém os custos, receitas, etc. Apesar da existência destas planilhas, ressalta-se que elas não são utilizadas para a produção de pães de sal.

Identificou-se que sempre ocorre excesso de produtos. Para a gerente, isso não é considerado um problema porque, na sua visão, não ocorre perda financeira com a produção excessiva, já que os pães podem ser reaproveitados na forma de farinha de pão, dentre outros.

Durante a entrevista, a gerente afirmou: “Isso é uma padaria. O que não pode haver é falta de pães”.

Quando a gerente foi questionada quanto à possível implementação de um SIG para auxiliar a tomada de decisões com relação à produção de pães de sal, a gerente declarou a necessidade de implementação, e ainda relatou a ocorrência de uma tentativa de implementação de um SIG através de planilhas eletrônicas que falhou devido à resistência por parte dos funcionários mais antigos.

5. Análise e Discussão dos Dados

Em vista disso, verificou-se que a quantidade produzida varia apenas em alguns meses quando há sazonalidade, e é definida por tradição, ou seja, continuam produzindo uma quantidade praticamente fixa porque a organização sempre funcionou dessa maneira. Entretanto, um controle detalhado do processo de produção de pães permitirá uma otimização financeira, através da identificação das possíveis pontos de melhorias. Por exemplo, observando a quantidade exata de pães produzida por dia e quantidade vendida, obtém-se o excesso de pães, e através de uma análise desse excesso, é possível verificar se realmente não há perdas financeiras significativas.

Também foi possível observar que não existem canais de informação formais que auxiliem a gerente de produção a tomar decisões referentes à quantidade de pães a ser produzida, existindo apenas conversas com funcionários e clientes, sendo este um canal informal. No entanto, como discutido no trabalho, é de extrema importância a identificação dos canais formais que, quando reunidos em um sistema de informação gerencial, podem melhorar a eficácia do gerenciamento da empresa, pois um SIG ajuda a consolidar o tripé básico de sustentação da empresa: qualidade, produtividade e participação (OLIVEIRA, 1993). Os canais de informação que poderiam ser utilizados nesse SIG são:

Pesquisas de opinião dos consumidores, aplicadas periodicamente, para verificar se os clientes estão satisfeitos com o produto (Anexo III);

Uma planilha constando a quantidade de pães vendidos, que deverá ser preenchida diariamente pelo caixa responsável por fazer o levantamento das vendas ao final do dia (Anexo IV);

Uma planilha contendo a quantidade de fornadas que foram produzidas nos diferentes períodos de produção. Esta deverá ser preenchida diariamente pelo padeiro (Anexo V);

Um banco de dados contendo os dados coletados nas planilhas sugeridas acima, constituindo um histórico que poderá servir de base para futuras previsões;

Um controle das quantidades de insumos em estoque por meio de uma planilha eletrônica, com o objetivo de confirmar se a produção desejada é viável e aumentar o poder de negociação, podendo assim reduzir custos.

As figuras abaixo representam esquematicamente o ambiente de decisão existente atualmente (Figura 4) e o ambiente de decisão proposto a partir dos canais de informação formais sugeridos (Figura 5).

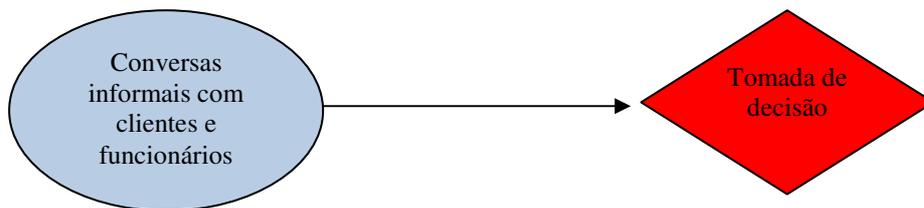


FIGURA 4 – Ambiente de decisão atual

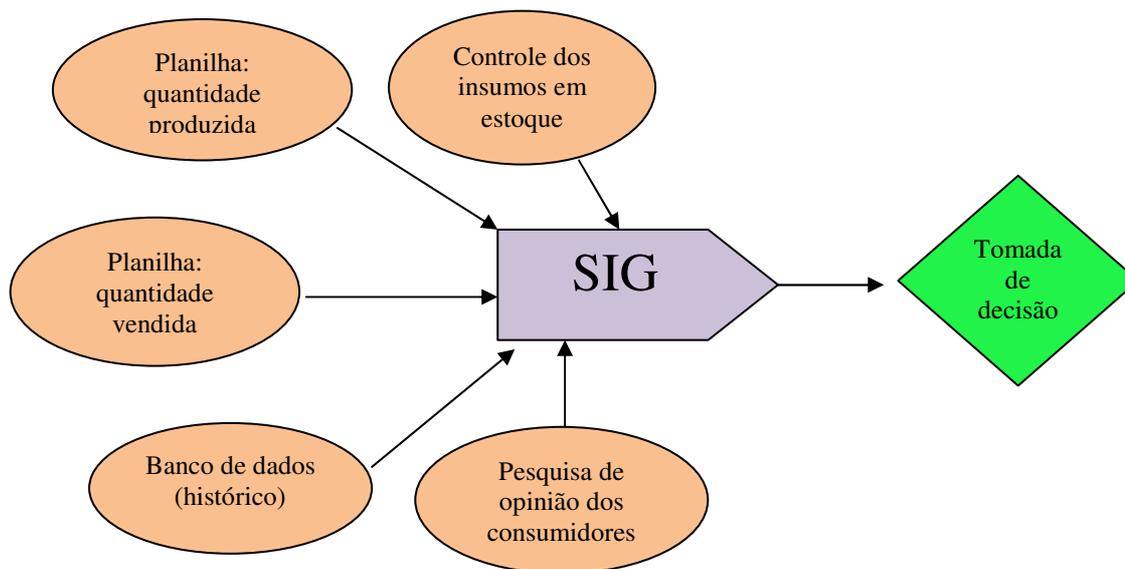


FIGURA 5 – Ambiente de decisão proposto

6. Conclusão

Dentre os possíveis benefícios que um SIG pode oferecer, destacam-se: melhoria no acesso às informações propiciando relatórios mais precisos e rápidos com menor esforço; melhoria nos serviços realizados e oferecidos; melhoria na estrutura organizacional, pois facilita o fluxo de informações; e melhoria na adaptação da empresa para enfrentar as variações cotidianas.

Por ser uma empresa de médio porte e de referência no ramo de atuação da cidade, esperava-se a existência de um controle maior, através de um sistema de informação gerencial. Porém, isso não foi verificado. Assim, foram sugeridos alguns canais de informação que, reunidos, podem trazer melhorias a panificadora estudada já que, a junção dos canais de informação e conseqüente implantação de um SIG transformariam os dados em informações confiáveis e eficientes, permitindo à gerente tomar decisões mais eficazes. Este sistema poderia auxiliar na obtenção de uma previsão de demanda, evitando assim o excesso de produto que atualmente ocorre e possibilitando um maior controle da produção na empresa.

Referências

- AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. *A Arte de Fazer Questionários*. Disponível em: <<http://www.jcpaiva.net/getfile.php?cwd=ensino/cadeiras/metodol/20042005/894dc/f94c1&f=a9308>> Acesso em: 28 de março, 2008.
- ARGENTI, P. A. (2006). *Comunicação Empresarial*. Editora Campos.
- CAUTELA, A. L.; POLLONI, E. G. F. (1986). *Sistemas de informação na administração de empresas*. São Paulo, Atlas.
- DAVEL, L. R. G. (2004). *Técnica de Gerência*. Vitória: Editado pelo autor.
- LAUDON, K. & LAUDON, J. (2004). *Sistemas de Informação Gerenciais*. LTC Editora, Rio de Janeiro.
- MORAES, L. P.; DUTRA, K. E. (2007). *Sistema de Informação Como Ferramenta Gerencial*. Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery. Disponível em <http://re.granbery.edu.br/artigos/adm/artigo_adm_03_004.pdf> Acesso em: 30 de março, 2008.
- MOREIRA, D. A. (1998). *Administração da Produção e Operações*. 3ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- OLIVEIRA, D. P. R. (1993). *Sistemas de Informações Gerenciais*. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- PINHO, J.B. (2006). *Comunicação nas Organizações*. Viçosa: Editora UFV.
- ¹_____. Descrição de Cargo: *Gerente de Produção – Indústria*. Disponível em <<http://www.promerito.com.br/jobdescriptor/cargos/prodind/gerprod.htm>> Acesso em: 14 de março, 2008.
- ²_____. *O que é entrevista? Qual é a definição de entrevista?* Disponível em: <<http://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070519115400AAQKqo2>> Acesso em: 28 de março, 2008.
- _____. *Sistema de Informação Gerencial - SIG*. Disponível em <http://www.cepromat.mt.gov.br/arquivos/A_fdd575dad7b0e9273cb28e5bd2dde658SIG_MT.pdf> Acesso em: 16 de março, 2008.
- _____. *Sistemas de Informação em Saúde para Municípios: Sistemas de Informação*. Disponível em <http://bases.bireme.br/bvs/sp/P/pdf/saudcid/vol6_02.pdf> Acesso em: 16 de março, 2008.

ANEXO I - Entrevista

- 1) Quantos funcionários trabalham na empresa? Quais são os cargos dos funcionários?
- 2) Quais os produtos são produzidos pela empresa? Quais são os produtos mais significativos?
- 3) Qual é a produção diária da empresa, com relação aos produtos mais significativos? A produção é fixa ou variável?
- 4) Quem toma as decisões referentes à produção da empresa?
- 5) Como é transferida a informação referente à quantidade a ser produzida para o padeiro?
- 6) Com base em que variáveis são tomadas as decisões da quantidade a ser produzida? E o planejamento e a programação (horários) da produção? Descrição dos canais de informação utilizados para tomar as decisões.

ANEXO II - Questionário Destinado ao Gerente

- 1) Ocorre excesso de produto?
(X) Sempre () Às vezes () Nunca
- 2) Ocorre falta de produto?
() Sempre () Às vezes (X) Nunca

- 3) Tal situação se deve a:
 Dificuldade de prever a demanda
 Informações distorcidas
 Falta de informação
 Planejamento ruim
 Outras (Como problemas com funcionários.)
 - 4) A empresa possui computador?
 Sim Não
 - 5) A empresa possui acesso à internet?
 Sim Não
 - 6) O acesso à informação se dá através de:
 Rádio
 TV
 Jornal
 Revistas
 Internet
 Não se interessa por isso
 - 7) As informações obtidas por esses meios influenciam na tomada de decisão referente à quantidade a ser produzida?
 Sim Não
- Pois a informação é basicamente informal.*
- 8) Você sente necessidade de um Sistema de Informação Gerencial para ajudar na tomada de decisão com relação à produção?
 Sim Não

ANEXO III - Questionário Destinado aos Clientes

- 1) Qual a sua preferência com relação à cor do pão de sal?
 Claro Médio Escuro
- 2) Você está satisfeito com o sabor/textura do pão?
 Sim Não
- 3) Qual a sua opinião com relação aos horários de saída do pão de sal?
 Bom Ruim
- 4) Caso considere os horários ruins, isso se deve a:
 O pão está sempre frio
 O pão está sempre velho
 Há falta de pão
 Outros: _____
- 5) Alguma vez você já veio comprar pão de sal e não tinha?
 Sim Não
- 6) Você está satisfeito com o atendimento?
 Sim Não

ANEXO IV - Planilha Para o Controle da Quantidade de Pães Vendidos

CONTROLE DA QUANTIDADE DE PAES VENDIDOS																																
Mês:																																
Responsável pelo preenchimento:																																
QUANTIDADE DE PAES VENDIDOS POR DIA																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
TOTAL																																

ANEXO V - Planilha Para o Controle da Quantidade de Pães Produzidos

CONTROLE DA QUANTIDADE DE PAES PRODUZIDOS																															
Mês:																															
Responsável pelo preenchimento:																															
QUANTIDADE DE PAES PRODUZIDOS POR DIA																															
Hora da Fornada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
06:00																															
06:30																															
07:00																															
07:30																															
08:00																															
08:30																															
09:00																															
13:00																															
13:30																															
14:00																															
14:30																															
15:00																															
15:30																															
16:00																															
16:30																															
17:00																															
17:30																															
18:00																															
18:30																															
19:00																															
TOTAL																															