



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII  
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

Amony Kelle Lopes de Sousa

**A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADOS NA TOMADA DE  
DECISÃO ESTRATÉGICA: Um estudo sobre uma distribuidora elétrica**

PATOS - PB

2015

Amony Kelle Lopes de Sousa

**A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADOS NA TOMADA DE  
DECISÃO ESTRATÉGICA: Um estudo sobre uma distribuidora elétrica**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento à  
exigência para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

**Orientador: Prof.Dr. Rodrigo Alves Costa**

PATOS - PB

2015

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S725i Sousa, Amony Kelle Lopes de  
A influência dos sistemas de gestão integrados na tomada de decisão estratégica [manuscrito] : um estudo sobre uma distribuidora elétrica / Amony Kelle Lopes de Sousa. - 2015.  
23 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.  
"Orientação: Prof. Dr. Rodrigo Alves Costa, CCEA".

1. ERP. 2. TIC. 3. Tomada de decisão. 4. Estratégia empresarial. I. Título.

21. ed. CDD 658.403

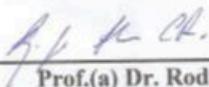
AMONY KELLE LOPES DE SOUSA

**A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADOS NA TOMADA DE  
DECISÃO ESTRATÉGICA: Um estudo sobre uma distribuidora elétrica.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Estadual da Paraíba como requisito  
para a obtenção de título de bacharel em  
Administração.

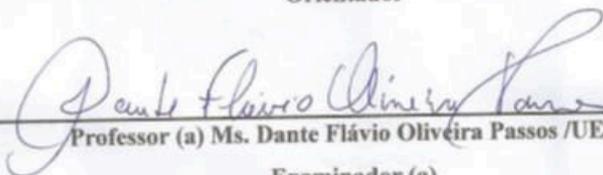
Aprovado em: 19/06/15

Banca Examinadora



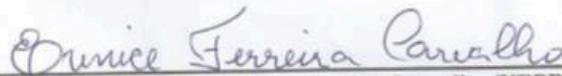
---

Prof.(a) Dr. Rodrigo Alves Costa /UEPB  
Orientador



---

Professor (a) Ms. Dante Flávio Oliveira Passos /UEPB  
Examinador (a)



---

Professor (a) Ms. Eunice Ferreira Carvalho /UEPB.  
Examinador (a)

# **A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADOS NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA:**

## **Um estudo sobre uma distribuidora elétrica**

Amony Kelle Lopes de Sousa<sup>1</sup>  
Rodrigo Alves Costa<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A busca por ferramentas que contribuam para a sustentação dos negócios no atual e dinâmico mercado tornou-se um dos principais focos das organizações que primam pelo desenvolvimento por meio de soluções inovadoras. Para acompanhar as transformações e obter vantagem competitiva, as organizações passaram a investir em sistemas de informação. O presente trabalho tem como objetivo principal avaliar o impacto que sistemas do tipo Enterprise Resource Planning (ERP), ou simplesmente Sistemas Integrados de Gestão, têm no desenvolvimento de estratégias e na tomada de decisões. Trata-se de um estudo de caso obtido pela utilização de uma metodologia de pesquisa quantitativa. A amostra foi escolhida por critérios de conveniência, sendo composta por funcionários de um dos setores de uma grande distribuidora elétrica do país e as entrevistas foram conduzidas com todos os usuários do sistema no setor, desde o nível operacional ao estratégico. Percebeu-se que a empresa estudada busca, por meio da utilização dos sistemas, um papel mais competitivo no mercado no qual se insere, e que esses sistemas têm fundamental importância para as decisões e alcance dos objetivos estratégicos. Isso só é possível com o alinhamento entre estratégia organizacional e seus sistemas, e para alcançar isso tal organização demonstra uma notável política interna de incentivo à inovação, com o intuito de melhor utilizar seus recursos, sejam eles tecnológicos e humanos.

**Palavras Chaves:** ERP, TI, tomada de decisão, estratégia.

### **1. INTRODUÇÃO**

Em face de alta competitividade do mercado global as organizações têm almejado implantar políticas de qualidade, redução de custos por meio da racionalização da produção, investimentos em novas tecnologias, marketing e capital intelectual, ampliar suas relações comerciais e trabalhar a informação de forma mais eficiente. Segundo McGee e Prusak (1994, p. 3), “na economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se na sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz.”

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração – UEPB – amonykelle@gmail.com

<sup>2</sup> Professor Orientador – UEPB – rodrigo@ccea.uepb.edu.br

No Brasil, desde meados dos anos 70, a implantação de novas tecnologias tem sido acompanhada de perto por profissionais e pesquisadores da área, com a finalidade de obter informações para subsidiar as reflexões sobre os impactos que as tecnologias causaram nas empresas.

Para Saracevic (1996, p.42), “três são as características gerais que se constituem na razão da existência e evolução da Ciência da Informação: a multidisciplinariedade, a conexão à tecnologia da informação e participação ativa na evolução da Sociedade da Informação”. Dentre elas enfatiza-se a segunda característica, cujo foco vincula a Ciência da Informação (CI) às tecnologias de informação (TI). As empresas estruturam seus planejamentos estratégicos, objetivando a execução de ações na busca por resultados efetivos, e de forma proativa buscam perpetuar-se no mercado. Inevitavelmente, a tecnologia é parte integrante dos processos organizacionais.

No contexto atual, a utilização dos sistemas de informação gerencial (SIG) é tida como uma necessidade das empresas. Um SIG tem um importante papel na gestão da informação, porém, é preciso ter uma visão holística dos processos organizacionais, ou seja, integrar os diferentes SIGs. Surge a utilização de um sistema integrado de gestão - o *Enterprise Resource Planning* (ERP) – que, nesse caso, passa a ser abordado como um sistema integrador de informações para os gestores, constituído por um pacote de softwares que permite a integração de dados e informações de todos os SIGs utilizados em uma determinada empresa.

A partir dessa perspectiva surge a importância de aliar e mais especificamente entender o papel dos sistemas de gestão integrados nas organizações. É exatamente nessa questão que se baseia o presente artigo: **qual a importância ou influência dos sistemas ERP na tomada de decisão estratégica da organização?**

Este artigo tem como objetivo principal entender qual a influência dos sistemas ERP na tomada de decisão estratégica da organização. Por meio deste objetivo principal, o artigo destaca os objetivos específicos, a saber:

- Descrever a abrangência do uso dos sistemas de gestão integrados nos níveis organizacionais.
- Identificar as competências que o ERP pode viabilizar à organização para facilitar o alcance dos seus objetivos.
- Analisar se ocorre o alinhamento de TI com a estratégia organizacional.

## 1.1. JUSTIFICATIVA

A justificativa dessa pesquisa fundamenta-se nos aspectos teórico, social, pragmático e pessoal. A contribuição teórica revela-se na importância do tema para a área de estudo que alia a TI com a administração estratégica, por ser uma modalidade de estudo recente e faltar uma fundamentação teórica mais abrangente.

A importância social da pesquisa é enfatizada pela sua contribuição para o debate sobre o papel dos sistemas ERP no mundo das organizações e sua relação na busca pelo alcance dos objetivos organizacionais e na troca de informações entre organização e funcionários. Ora, já que com o advento das tecnologias da informação o cenário está cada vez mais dinâmico e as instituições precisam se adaptar a esta nova fase atual com a tecnologia da informação, é possível proporcionar a mudança do perfil social e influenciar diretamente para que esses funcionários percebam com maior ênfase a necessidade de um alinhamento da área de TI não apenas voltada para o nível operacional, mas servindo de base para a tomada de decisão estratégica.

Do ponto de vista pragmático, o estudo em questão se justifica pela necessidade das organizações entenderem como os sistemas ERP podem ser utilizados como diferencial competitivo. Considerando-se o fato de que as instituições têm empregado considerável volume de recursos em tecnologia e que os processos organizacionais estão intimamente ligados ao desempenho destas ferramentas, procura-se entender como a utilização prática dos sistemas ERP pode contribuir ou influenciar as decisões no âmbito organizacional para o alcance dos objetivos, em especial, de uma distribuidora elétrica.

No que se refere a importância pessoal do estudo, esse foi impulsionado a partir do momento em que houve o contato com autores e artigos a respeito do tema, bem como a afinidade que surgiu com as disciplinas estudadas na área durante o curso. Além disso, indagações de tais autores sobre como os sistemas de gestão integrados podem contribuir para o processo de tomada de decisão nas organizações, levando em conta o dinamismo do mercado atual e o desenvolvimento de estudos a respeito do tema, são de especial importância para o planejamento estratégico em organizações como a estudada. Com respeito a ela, inclusive, há que se considerar um contato pessoal por meio de estágio.

Esta análise tem como premissa o embasamento teórico a respeito do desenvolvimento do ERP e busca, por meio da administração estratégica, mostrar de que forma e se os sistemas ERP são utilizados para a tomada de decisão estratégica, ou se os mesmos se restringem ao

nível operacional, o que é comum ocorrer na maioria das empresas. Davenport (2000) aponta que um dos tópicos menos visados sobre ERP consiste justamente em analisar as implicações da utilização desse sistema na estratégia organizacional, além de seu impacto sobre a estrutura e a cultura organizacional.

Ademais, as estratégias definidas pelas organizações têm como objetivo central a criação ou busca de meios que as levem ao alcance de suas metas. Para que isso ocorra, é imprescindível que haja a criação de compatibilidade e integração entre as atividades de todas as áreas que compõem a cadeia de valor da empresa (PORTER, 1999). Portanto, com base no conteúdo que foi explicitado, o presente artigo busca medir a importância ou influência do ERP na tomada de decisão estratégica.

## **2.REFERENCIAL TEÓTICO**

### **2.1. EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADOS**

Desde a Revolução Industrial e principalmente a partir do período pós-Segunda Guerra Mundial, a sociedade vem vivenciando um progresso tecnológico acelerado, como jamais visto nas mais diversas áreas do conhecimento. A Tecnologia da Informação (TI) certamente foi uma das que mais se destacaram, o que possibilitou o desenvolvimento e aprimoramento de várias formas de gerenciamento

No início da década de 1970, com a expansão econômica e computacional, surgiu o que se considera antecessor aos ERP: o chamado *Material Requeriment Planning* (MRP) ou Sistema de Planejamento e Requerimento de Materiais. Eles surgiram na forma de conjunto de sistemas ou pacotes, que interagem e possibilitam o planejamento do uso dos insumos e administração das diversas etapas dos processos produtivos. A década de 1980 foi caracterizada pelo início das redes de computadores ligadas aos servidores e a revolução das atividades de gerenciamento de produção e logística. O MRP transformou-se em *Manufacturing Resource Planning* (MRP II) ou Sistemas para Planejamento dos Recursos de Manufatura, que passou a controlar outras atividades, como mão de obra e maquinário (DALL'OCA, 2013).

Seguindo a linha evolutiva, a década de 1990 foi marcada pela agilidade nos processos e estabelecimento da comunicação entre as ilhas departamentais, além da agregação de novos

sistemas ao ERP, conhecidos como módulos de pacotes de gestão. De acordo Sordi (2003), os sistemas ERP inicialmente atendiam apenas as áreas básicas internas das organizações (*back office*), mas com o decorrer do tempo esses sistemas aproximaram-se também da linha de frente dos negócios (*front office*). Isso se deve às novas funções que têm sido acopladas às empresas devido as necessidades empresariais, por meio de desenvolvimentos adicionais dos próprios fornecedores.

Conforme Rezende (2010), com base no ciclo evolutivo, os SIGs podem ser classificados em: sistemas de informação manuais, que dizem respeito aos sistemas que não utilizam os recursos da TI; sistemas de informação mecanizados, que utilizam os recursos da TI de forma mecânica, ou seja, sem valor agregado; sistemas de informação informatizados, que utilizam os recursos da TI de forma inteligente e com valor agregado; sistemas de informação automatizados, que utilizam os recursos de automação comercial, bancária e industrial; e sistemas de informação gerenciais e estratégicos, que dizem respeito aos sistemas direcionados ao corpo gestor e a alta administração, respectivamente.

Watson e Schneider (1999) definem ERP como sendo um sistema de software que atende a maioria das necessidades dos sistemas de informação de uma empresa, com uma arquitetura que facilita o fluxo da informação entre as áreas da mesma, com uma base de dados comum, e desenvolvido utilizando uma mesma linguagem de programação, suportando todos os processos de negócio da organização.

Dentro dessa linha evolutiva, portanto, que englobou desde os sistemas de informação até o ERP, pode-se entender que o último se diferencia e é caracterizado por sua alta performance frente a necessidade que as empresas têm de atuar de forma integrada.

## 2.2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIA

### 2.2.1. Sistemas de Informação

Para um entendimento compreensivo de SI, é essencial inicialmente distinguir dado e informação. Se, por um lado, informação, cujo foco na perspectiva de sistemas é auxiliar no processo decisório, é o conhecimento propiciado ao tomador de decisões, por outro lado, dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. A informação seria o resultado da análise de

um conjunto de dados específico, ou seja, o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões (OLIVEIRA, 2011).

Conforme Oliveira (2011, p.7), “sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. Com isso, cabe inferir que o sistema tem em sua essência uma necessidade por integração, que é fundamental para o seu funcionamento.

Sistemas de informação podem ser definidos como relatórios de determinados sistemas ou unidades departamentais, entregues e circulados dentro da empresa, para uso dos componentes da organização; e como uma coleção de informação expressa em um meio de veiculação. Sistemas de informação computacionais, que fazem uso da TI, podem ser entendidos como grupos de telas e relatórios, habitualmente gerados na Unidade de TI que possui a maioria dos recursos de processamento de dados e gerencia a tecnologia da informação da empresa e seus recursos, gerando informações profícuas e oportunas aos clientes. Já o Sistema de informação empresarial refere-se à empresa e seus vários subsistemas internos, contemplando ainda o meio ambiente externo (REZENDE; ABREU, 2011).

### **2.2.2. Estratégia empresarial**

De acordo com Maximiano (2006, p. 329), estratégia é “a seleção dos meios para realizar objetivos”. A origem do vocábulo “estratégia” está na Grécia Antiga, significando a “arte do general”, numa conotação voltada para a guerra, significando um caminho a ser percorrido (STEINER; MINER, 1981).

Para Cavalcanti (2001), os sobressaltos nos ambientes interno e externo das organizações, com suas mudanças abruptas e constantes na estrutura, na tecnologia e nos relacionamentos, dificultam a definição da estratégia empresarial. No entanto, as estratégias podem ser vistas por diversas abordagens, com base na conformidade dos conceitos de alguns dos autores estudados, cabendo destacar que, para a formação da estratégia, são consideradas três linhas básicas: processo racional e formal; processo negociado; e processo em construção permanente.

Nicolau (2001) destaca a tarefa de que compreender os processos que dão origem às estratégias é tão importante quanto a compreensão das definições de estratégia, e de se saber o que, de fato, elas são. Assim, segundo o autor,

a forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes de uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio-ambiente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais, humanas e organizacionais) que configuram cada situação particular (NICOLAU, 2001, p. 8).

### **2.2.3. Gestão estratégica da informação**

De acordo com Alvarenga Neto (2005), as definições de gestão de recursos informacionais ou, simplesmente, gestão da informação, podem ser apresentadas a partir da sobreposição da perspectiva da tecnologia da informação e da perspectiva integrativa. Na perspectiva da tecnologia da informação, a gestão da informação é estudada como uma expansão de sistemas de informação gerenciais, enfatizando o aspecto técnico, em que a informação é igualada à tecnologia da informação. Ou seja, o foco reside exclusivamente nas informações produzidas por computadores.

A gestão da informação na perspectiva integrativa, por sua vez, é entendida pelo autor como um caminho convergente para a resolução dos problemas informacionais, procurando integrar e harmonizar as fontes, os serviços e sistemas de informações corporativas. Através disso, contempla-se obter uma sinergia entre as fontes internas e externas de informação organizacional, abrangendo as necessidades e o processamento das informações, concentrando-se nos fluxos e ações formais de informação dentro da organização, a partir de informações internas e externas, podendo estar ou não armazenadas em computadores.

Já na perspectiva da administração, a gestão da informação pode ser entendida, na visão de Bergeron (1996) *apud* Frade (2001), como parte constituindo uma estratégia utilizada pelas organizações, visando a solucionar seus problemas informacionais através da disponibilização de informações corretas para uma determinada pessoa ou grupo de pessoas, no momento e na forma adequados. Assim, a qualidade das decisões tomadas pelos gestores é diretamente afetada pela disponibilidade de informações completas, atualizadas e relevantes para a solução dos problemas da organização.

## **2.3. A ABRANGÊNCIA ORGANIZACIONAL DO USO DOS SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Normalmente, as organizações empresariais são divididas em níveis hierárquicos. Cada nível hierárquico tem a ele atribuídas e determinadas suas funções e responsabilidades.

A utilização e a gestão da informação em seus diversos níveis (estratégico, tático e operacional) favorecerão as decisões, as soluções e a satisfação dos clientes, externos e internos. O gerenciamento, tendo como recurso um sistema de gestão integrada, exige uma habilidade e conhecimento, por parte do tomador de decisões, frente à grande disposição de informações disponíveis em um determinado momento (REZENDE; ABREU, 2011). Por outro lado, conforme STAIR (1998), se a informação quando não condiz à situação, não é fornecida no tempo certo, ou é complexa demais para ser compreendida, pode ter pouco valor para a organização.

Conforme Rezende e Abreu (2011, p. 110), “antes de classificar os sistemas de informações sob a óptica do suporte as decisões da empresa, é importante discutir os respectivos níveis da informação e da decisão”. Para melhor compreensão de como esses sistemas podem contribuir para a tomada de decisão estratégica, cabendo destacar os níveis na informação e de decisão empresarial.

No nível operacional, as decisões operacionais estão ligadas ao controle e às atividades operacionais da empresa, visando alcançar padrões de funcionamento preestabelecidos, com controles do detalhe ou planejamento operacional. Nesse caso, o nível de informação é detalhado (informação analítica), contemplando pormenores específicos de um dado ou de uma tarefa ou atividade.

No nível tático, ou gerencial, as decisões dão-se nos escalões intermediários e geram atos de efeito de prazo mais curto, porém de menos impacto no funcionamento estratégico da empresa. Nesse caso, o nível de informação é agrupado (informação sintetizada), contemplando a junção de determinadas informações de uma unidade departamental ou de um negócio.

Já no nível estratégico as decisões dão-se no alto escalão da empresa e geram atos cujo efeito é duradouro e mais difícil de inverter. Neste caso, o nível da informação é o macro, contemplando a empresa em sua totalidade, ou seja, meio ambiente interno e no externo (REZENDE; ABREU, 2011).

Com a utilização da ferramenta ERP torna-se possível abrir do processo de tomada de decisão e formulação de estratégias para além do indivíduo, onde outras forças atuavam. Com isso, cabe destacar a complexidade que o mercado possui e a necessidade de que as estratégias sejam desenvolvidas de forma contínua, com planos e visões que sejam variáveis.

## 2.4. ALINHAMENTO ENTRE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

As grandes empresas estão investindo cada vez mais na obtenção de informações, mas parte significativa desse dinheiro é desperdiçada ou utilizada de forma ineficiente na construção de centros informacionais baseados em banco de dados não apropriados, ou carregados de informações não relevantes (McGEE; PRUSAK, 1998). O fator gerador de sucesso não é mais dado pelo que a empresa gasta com pesquisa e desenvolvimento, mas como ela define o caminho a ser seguido, ou seja, pela forma como a mesma utiliza essas ferramentas.

O trabalho de uma empresa depende de uma forma crescente do que os sistemas de informação são capazes de fazer. O aumento da participação no mercado, a redução de custos de produção, o desenvolvimento de novos produtos e o orçamento da produtividade do empregado depende cada vez mais dos tipos e da qualidade dos sistemas de informação na empresa. Os sistemas de informação devem apresentar-se como uma resposta ou atendimento aos interesses da gestão e ao processo decisório (REZENDE; ABREU, 2011).

Laudon e Laudon (1998, p.26), afirmam que “a razão mais forte pelas quais as empresas constroem os sistemas [...] é para resolver problemas organizacionais e para reagir a uma mudança no ambiente”. A escolha e a seleção da tecnologia dependem de um profundo entendimento das estratégias adotadas pela empresa e das consequências das escolhas feitas sobre suas variáveis estratégicas (PARSON, 1983). Considerando o posicionamento e a atuação no mercado, a harmonização entre as estratégias de negócios da TI com as estruturas internas das organizações exige que haja um processo dinâmico e contínuo, uma vez que o alinhamento entre TI e estratégia de negócios não é um evento isolado ou simples de ser obtido, mas um processo dinâmico e contínuo.

O SIG pode ser entendido como um método organizado que transforma dados de vários setores e níveis da organização em informações (antigas, atuais e simuladas) para abastecer o executivo sobre operações e ambientes de uma empresa. O papel do SIG aqui está relacionado justamente com o modo como ele atua na empresa, e desta forma Oliveira (2005, p. 273) o conceitua como “processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados” (OLIVEIRA, 2005, p. 273).

Segundo Simon (1965), todas as tarefas realizadas diariamente nas organizações são atividades de solução de problemas, ou seja, requerem tomadas de decisões desde o nível operacional até o estratégico. O autor conceitua tomada de decisão como “ a definição de critérios e a escolha de ações alternativas, compreendendo estudo do problema, política de ação e atitude a ser concretizada para que o processo de tomada de decisão seja completo”.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

Uma pesquisa pode ser classificada de diversas formas, e aqui será destacada inicialmente a classificação segundo os objetivos, que pode ser uma pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa

O tipo exploratório se caracteriza por ser uma forma de estudo preliminar, voltado para proporcionar maiores informações sobre um determinado assunto que se vai estudar, para contribuir uma formulação ou na delimitação de um tema, ou ainda para a elaboração de hipóteses para futura avaliação. A pesquisa descritiva se encarregaria da observação, registro, análise, classificação e interpretação de fatos específicos, sem que o investigador interfira sobre eles. Por fim, o tipo explicativo, além de incluir todos os atributos da pesquisa descritiva, também incluiria a identificação dos fatores determinantes do fenômeno a ser estudado (ANDRADE, 1999, p.18). A pesquisa ainda pode ser classificada de acordo com sua tipologia em: bibliográfica, de laboratório e de campo.

O levantamento teórico seria tanto um trabalho em si mesmo, quanto constituir-se em procedimento preparatório para a realização de outra pesquisa. A de laboratório seria um quase sinônimo da pesquisa experimental. A pesquisa de campo, por fim, é caracterizada pela coleta de dados diretamente no local da ocorrência dos fenômenos a estudar (ANDRADE, 1999). Nas ciências sociais, o estudo de caso, embora visto com menor precisão em meio aos outros métodos de pesquisa, permite ao pesquisador inferir relações de causa e efeito de comportamentos sociais nos fenômenos estudados, o que propicia a construção de modelos e a constatação experimental com bases teóricas previamente estabelecidas. A partir dos conceitos acima apresentados, é possível inferir que o presente estudo se trata de uma

pesquisa descritiva por meio de um estudo de caso. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa se classifica como do tipo levantamento.

### 3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo selecionado constituiu-se de uma empresa no setor de distribuição elétrica localizada na cidade de Patos, estado da Paraíba que possui um sistemas de gestão integrado, o que caracteriza uma amostra intencional. Na presente pesquisa será utilizada uma amostra dos funcionários atuantes no setor de medidas e perdas na sede da empresa na cidade de Patos-PB. Conforme Beuren (2004, p. 126), “a amostragem por tipicidade ou intencional consiste em selecionar amostras com base em informações disponíveis e que sejam consideradas representativas da população”.

Nessa metodologia, a amostra deve apresentar as características essenciais e típicas dos integrantes de uma população, e no presente estudo de caso, a escolha da empresa alvo fundamentou-se em tal abordagem.

### 3.3. COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, o principal instrumento utilizado foi um questionário com escala métrica para mensurar os diferentes aspectos de interesse do estudo. Segundo Oliveira (2005), o questionário “é um instrumento que permite substancial redução de tempo para levantamento das informações desejadas, pois poderá ser simplesmente distribuído, para posteriormente ser recolhido e tabulado”. Para a construção do questionário, foram definidas dimensões com base na revisão de literatura.

### 3.4. ANÁLISE DE DADOS

Com relação à análise dos dados, Gil (2006) conceitua que esse processo envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos.

Serão adotados como instrumento de tabulação o software o aplicativo *Microsoft Office Excel* 2013 como suportes da ferramenta de estatística. Por meio dos procedimentos estatísticos, onde serão geradas tabelas e gráficos para possibilitar a obtenção das respostas. Uma vez finalizado esse processo de geração de informações quantitativas, serão apurados os

principais fatores com o intuito de agregar juiz de valor frente ao encontrado e aos objetivos estabelecidos.

### 3.5. BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foi criada em 15 de dezembro de 1964, a partir da fusão de duas outras companhias de eletricidade. Em novembro de 2000, foi leiloada e privatizada, e desde então a empresa avançou consideravelmente. Atualmente, está presente em 96% da Paraíba.

A empresa hoje atende a mais de 1,059 milhão de consumidores, uma população de aproximadamente 3,0 milhões de habitantes, em 216 municípios do Estado da Paraíba, possui sede em João Pessoa, dois núcleos regionais, um situado na cidade de Campina Grande e outra na cidade de Patos, além de várias agências de atendimento direto ao consumidor espalhadas por todo o estado da Paraíba.

Desde a sua privatização, a concessionária vem tentando associar sua presença no Estado à imagem de empresa cidadã, incentivando a produção e disseminação da cultura através da sua Usina Cultural. A empresa também desenvolve programas sociais e apoia pessoas, instituições e projetos nas áreas de cultura, esporte, saúde e educação. E, além disso, recentemente a empresa lançou um programa chamado “e-nova” (???? Manual técnico ou de uso) que incentiva seus colaboradores a propor novas ideias através de incentivos financeiros e reconhecimento, buscando assim vantagem competitiva por meio das ideias e do conhecimento que pode ser agregado por todos. Quanto ao planejamento estratégico, a empresa têm seus objetivos bem definidos.

## 4. RESULTADOS

A presente análise dos resultados foi obtida por meio de uma pesquisa aplicada aos funcionários da empresa EPB, mais especificamente com os funcionários do Setor *Fiscalização*. A pesquisa foi realizada durante o mês de março de 2014, no próprio local de trabalho, e nela foram abordados temas com os quais os funcionários que trabalham principalmente na parte interna convivem, ou que impactam no seu dia a dia de trabalho e os resultados a longo prazo da empresa como um todo. Aliar os Sistemas de Gestão Integrados à estratégia empresarial não é tarefa fácil, e obter resultados através dos mesmos observando a

visão dos usuários de como os SGI influenciam no alcance dos objetivos da empresa é o que esta pesquisa busca descrever.

#### 4.2. PERFIL DOS PROFISSIONAIS

A seguir serão expostas de forma sucinta informações coletadas a respeito do perfil dos funcionários participantes da pesquisa, com o intuito de fazer conhecer o perfil sócio demográfico dos mesmos. A faixa etária dos participantes da amostra é caracterizada por 20% possuir entre 21 e 30 anos, 60% possuir entre 31 e 40 anos e 20% entre 41 e 50 anos. No quesito escolaridade 70% possui ensino superior e 30%, apenas o ensino médio. Quanto ao tempo de trabalho, 10% tem menos de 1 ano na empresa, 10% tem entre 1 e 3 anos e 80% está há mais de 6 anos na empresa. No quesito cargo ou função que exerce na empresa, a amostra é composta por 40% no cargo de assistente administrativo, 20% como assistente de controle, 10% como coordenador de medidas e perdas, 20% no cargo de supervisor comercial e 10% como técnico comercial.

#### 4.3. ANALISE DOS RESULTADOS

Para a análise quantitativa, foi utilizada uma escala tipo Likert de 5 pontos (FURACAO, 2000) com os extremos 1 (discordo plenamente) e 5 (concordo plenamente). As questões elaboradas nesta pesquisa foram divididas em seis pequenos grupos de acordo com o objetivo pretendido. Foram eles:

##### 4.3.1. A importância dos Sistemas no setor



Gráfico 1: Sistemas como fator determinante dos Processos. Pesquisa de campo, 2015.

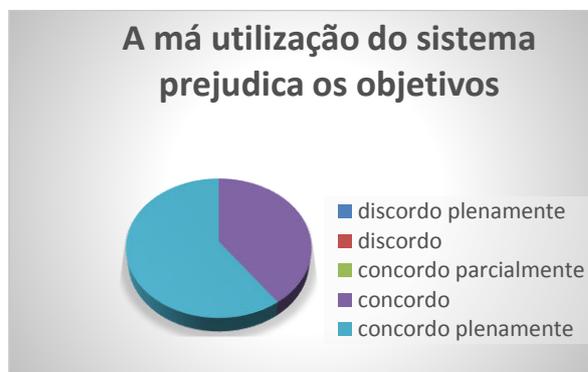
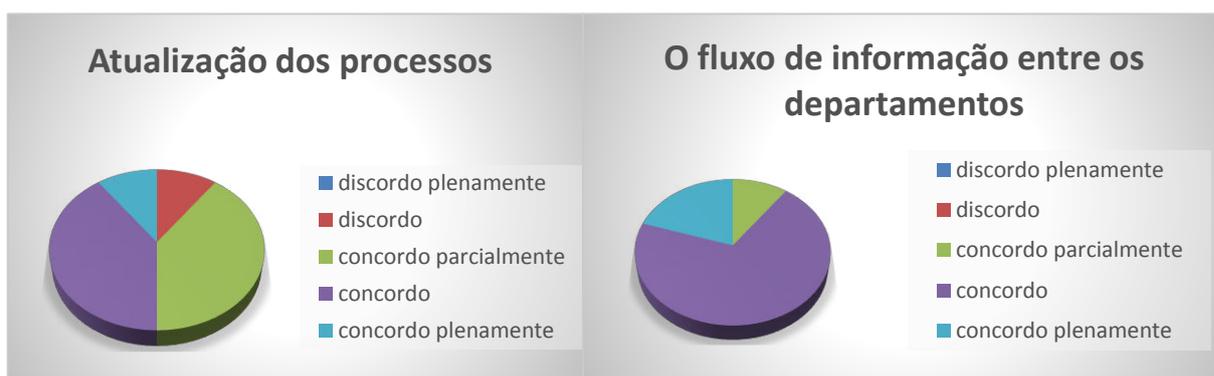


Gráfico 2: A má utilização dos sistemas prejudica os objetivos. Pesquisa de campo, 2015.

O gráfico 1 mostra que o total de funcionários entendem que os sistemas são vitais para o andamento dos processos rotineiros da empresa, com um percentual em que 70% concordam plenamente e 30% concordam e os demais fatores 0%.

Já o gráfico 2 ilustra como o mal funcionamento ou má utilização do sistema prejudica de forma notável o alcance das metas a curto prazo, o que influencia substancialmente nos objetivos de longo prazo, o que fica claro por meio dos resultados que dizem que 60% concordam plenamente, 40% concordam e os demais indicadores. Isso demonstra que o papel dos sistemas é essencial para o andamento dos processos e o quanto boas práticas de utilização dos mesmos podem contribuir para o funcionamento saudável da empresa como um todo.

#### 4.3.2. A informação e a tomada de Decisão



**Gráfico 3: Atualização dos processos**  
Pesquisa de campo, 2015.

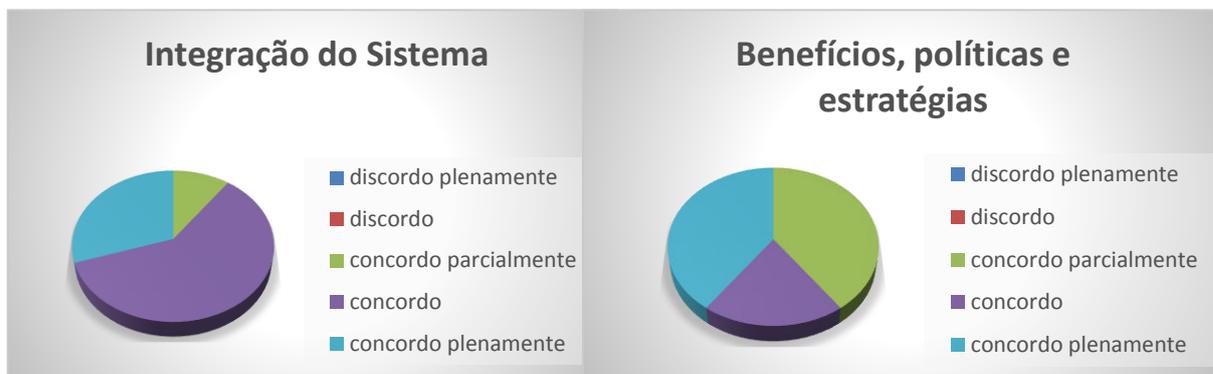
**Gráfico 4: O fluxo de informação entre os departamentos**  
Pesquisa de campo, 2015.

No gráfico 3 foi questionado junto aos colaboradores se, quando ocorre atualização no sistema, e com isso mudanças nos processos internos da organização, os mesmos são capacitados para lidar com essas mudanças. Nesse quesito, percebe-se uma divisão de opiniões onde, apesar de 40% concordar e 40% concordar parcialmente, os 20% restantes dividiram-se em discordo e discordo plenamente. Subentende-se assim que os mesmos não têm plena segurança que a capacitação que é oferecida pela empresa é suficiente, em comparação as atualizações nos sistemas, o que se confirma com o fato de 0% terem concordado plenamente na mesma questão.

O gráfico 4 ilustra o fluxo de informação entre os departamentos, ou seja, se a alta administração dissemina de maneira sistemática as informações para as equipes e se facilita o fluxo de informação entre as mesmas e entre as equipes de outros departamentos. Em tal

questo houve notável grau de concordância com 70% concordo, 20% concordo plenamente e 10% concordo parcialmente, demais 0%.

### 4.3.3. Melhoria e Integração dos Sistemas



**Gráfico 3: Integração do Sistema**  
Pesquisa de campo, 2015.

**Gráfico 6: Benefícios, políticas e estratégias**  
Pesquisa de campo, 2015.

Conforme o gráfico 5, os sistemas utilizados pela empresa demonstram clara integração e coesão entre si e, com isso, obtêm resultados mais eficientes e eficazes, o que é evidenciado por um percentual de 30% dos entrevistados terem respondido que concordam plenamente, 60% que concordam e 10% concordam parcialmente.

Quanto aos benefícios, políticas e estratégias que são disseminados aos colaboradores, o gráfico 6 demonstra que 40% concordam plenamente, 20% concordam e 40% concordam parcialmente que as informações a respeito desse quesito são disseminadas de forma sistemática na empresa. Assim, entende-se que os funcionários têm a clara percepção a respeito das práticas que a empresa dissemina.

### 4.3.4. Integridade dos dados, Precisão e Controle das Informações



**Gráfico 7: Integridade dos dados**  
Pesquisa de campo, 2015.

**Gráfico 8: Infraestrutura de TI**  
Pesquisa de campo, 2015

O gráfico 7 ilustra as opiniões a respeito do entendimento que os dados inseridos e disponibilizados no sistema são dispostos de forma clara e segura, mostrando assim que há clara confiabilidade dos usuários quanto as informações que são colhidas no banco de dados da empresa, com um percentual de 50% concorda plenamente, 40% concorda e 10% concorda parcialmente.

Já o gráfico 8 apresenta resultados acerca do alinhamento entre a TI e a estratégia empresarial adotada pela empresa, onde 40% concorda plenamente, 50% concorda e 10% concorda parcialmente. Subtende-se assim que, mediante o entendimento dos funcionários questionados, a tecnologia adotada pela empresa está de acordo com os anseios da mesma e vice-versa.

#### 4.3.5. Estratégia Empresarial



**Gráfico 9: Estratégia empresarial**  
Pesquisa de campo, 2015.

**Gráfico 10: Inovação e decisão**  
Pesquisa de campo, 2015.

No gráfico 9 foi afirmado que existe na organização um sistema capaz de adequar suas funções de acordo com os planos já definidos e de possíveis mudanças que possam ocorrer. A respeito dessa questão obteve-se um percentual que evidencia clara divisão de opiniões, com 30% concordo plenamente, 30% concordo, 10% concordo parcialmente, 20% discordo e 10% discordo plenamente, o que nos leva a questionar sobre a flexibilidade do sistema diante eventuais desvios de percurso e fatores de riscos previstos que consequentemente exijam mudança de planos ou direção de estratégias.

O gráfico 10 refere-se à utilização do conhecimento gerado pelos colaboradores para a inovação e tomada de decisão estratégica, com um percentual de 20% concordo plenamente, 60% concordo, 10% concordo parcialmente e 10% discordo. Mostrando assim que a maioria

dos questionados entendem que a empresa abre possibilidade para que os mesmos possam opinar nas decisões da mesma.

#### 4.3.6. Informação e tomada de decisão

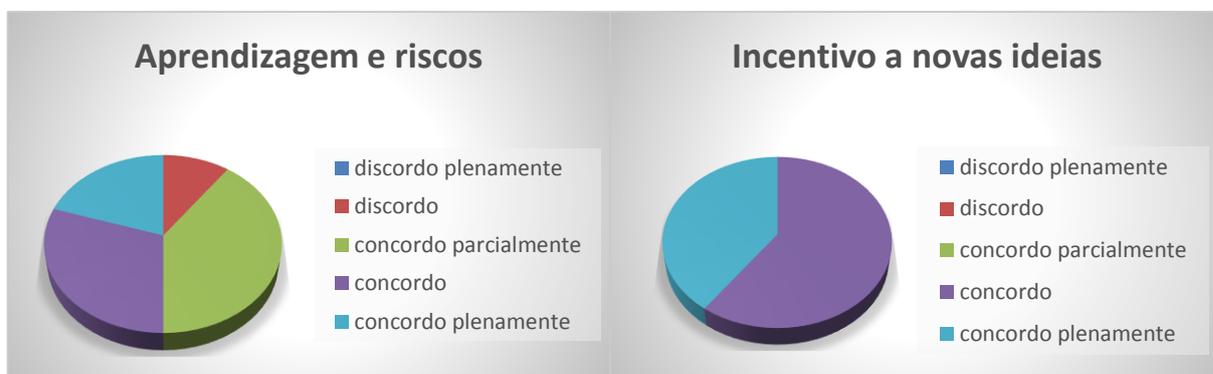


Gráfico 11: Aprendizagem e riscos

Pesquisa de campo, 2015.

Gráfico 12: Incentivo a novas ideias

Pesquisa de campo, 2015.

O gráfico 11 analisa o critério que afirma que a organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como formas de aprendizagem, desde que os erros não ocorram repetidamente. Observa-se aí um contraste de opiniões por meio do percentual de 10% discordo, 40% concordo parcialmente, 30% concordo e 20% concordo plenamente. Nesse fator foi observado que os profissionais têm um certo receio quanto a utilização dos erros para aprendizagem e como forma de obter uma nova e mais adequada direção estratégica. Diante disso, cabe aqui citar um autor responsável por revolucionar segmentos da indústria e colocar a **tecnologia** na palma da mão do consumidor: Steve Jobs (2010) destaca que “você pode encarar um erro como uma besteira a ser esquecida, ou como um resultado que aponta uma nova direção”.

O gráfico 12 ilustra o percentual a respeito de estímulos que os colaboradores recebem para propor novas ideias de forma contínua, e destaca-se como resultado que 40% concordam plenamente e 60% concordam, mostrando assim que a empresa possui práticas de incentivo a inovação.

## 5. CONCLUSÃO

A parte mais significativa das tarefas realizadas diariamente nas organizações são atividades de solução de problemas, ou seja, requerem tomadas de decisões desde o nível

operacional até o estratégico. Como contribuição desse estudo, percebeu-se que a empresa analisada deve buscar entender de forma mais efetiva a tomada de decisão como uma estratégia, nesse sentido buscando conhecer qual o papel do sistema utilizado.

Quanto à abrangência dos sistemas, cabe inferir que os mesmos são utilizados por todos os níveis organizacionais, sendo fundamentais desde o nível operacional ao estratégico. A característica marcante que se pode observar a respeito do ERP refere-se à integração dos seus módulos, nos quais as atividades da empresa estão interligadas por meio da intranet, de forma que as informações geradas por estas atividades passam a ser utilizadas de forma ágil para outras atividades posteriores no processo. Como competências ou benefícios que os sistemas integrados de gestão proporcionam a empresa por meio dos resultados quantitativos, pode-se citar a existência de maior segurança, compatibilidade, disponibilidade e coesão das informações, agilidade dos processos, redução de tarefas redundantes e com isso uma maior qualidade das informações.

Um dos quesitos adicionais que o presente trabalho propôs analisar foi o alinhamento de TI com a estratégia organizacional. Aqui entende-se que a empresa tem buscado alinhar o sistema a estratégia organizacional, mas mais do que isso a mesma deve buscar estimular o capital humano ao longo dos seus níveis gerenciais, criando mecanismos que estimulem o uso dos sistemas juntamente com o conhecimento dos funcionários. O objetivo disso é utilizar o sistema de forma mais efetiva e entender que a estratégia deve ser bem definida para que a empresa certifique-se que o sistema que a mesma possui pode ser útil para a tomada de decisão estratégica.

O ingresso dos sistemas ERP no mercado trouxe consigo uma ampla linha de estudo para a área referente a administração de informática. A pesquisa limitou-se a estudar a abrangência dos usos dos sistemas no que tange aos níveis gerenciais, identificando suas competências com o intuito de identificar a existência do alinhamento entre a TI adotada e a estratégia organizacional da empresa. Com isso, mostra-se o impacto que os sistemas possuem no que diz respeito à tomada de decisão estratégica da organização, desde uma visão dos usuários do sistema que trabalham na parte operacional aos de nível estratégico, aliado ao fato de se ter observado alguma resistência por parte da empresa a respeito da possibilidade da pesquisa abranger um maior número de funcionários ao longo de setores adicionais. Entende-se que isso possibilitaria uma investigação mais detalhada na organização, seja verticalmente ou horizontalmente.

As limitações do trabalho, portanto, estão atreladas à amostra pois, apesar de a mesma ser composta por todos os funcionários do setor de medidas e perdas, a empresa estudada possui diversas filiais. Assim, os sistemas ERP são uma ferramenta a ser explorada como tema de estudos adicionais, o que abre a possibilidade de pesquisas futuras em organizações do mesmo e de outros setores, observando os impactos de sistemas desse tipo nas variáveis estratégicas com o intuito de validar o modelo proposto.

## **REFERÊNCIAS**

ALVARENGA NETO, R.C.D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005, 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ANDRADE, M.M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 18.

BUEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004, p. 18.

CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Mission Critical – Realizing the Promise of Enterprise Systems**, Boston: Harverd Business Scholl Press. 2000.

DALL’OCA, D. **O que é ERP?**. Mai/2013 Disponível em: < <http://www.dbcorp.com.br/o-que-e-erp/>> Acesso em: 25/02/2015.

FRADE, A.C.M.N.; NASCIMENTO, D.M.; TOMAÉL, M.I.; ALVARENGA NETO, R.C.D. **Gestão estratégica da informação: a distribuição da informação e do conhecimento**. DataGramZero – Revista de Ciência da Informação, v.2, Art.3, Out/2001. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/fev08/Art\\_04.htm](http://www.dgz.org.br/fev08/Art_04.htm)>. Acesso em: 05/12/14.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. 4.ed. LTC: Rio de Janeiro, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p. 3

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento estratégico da informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Disponível em: [www.iscte.pt/Estrategial/conceito%20estrategia.pdf](http://www.iscte.pt/Estrategial/conceito%20estrategia.pdf). Acesso em: 15 abr. 2015.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas – táticas – operacionais**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 7.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PARSONS, G. L. **Information technology: a new competitive weapon**. *Sloan Management Review*, p. 107-119, Fall 1983. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 8. Curitiba, 2004.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

REZENDE, D. A. **Sistemas de Informações Organizacionais: guia prático para projetos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SORDI, J. O. CONTADOR, J. C.; **Gestão do Conhecimento Aplicada a Gestão por Processos: Identificação de Funcionalidades Requeridas às Soluções de Business Process Management System (BPMS)**. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v.2, 2005.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistema de Informações Gerenciais**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1998.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SARACEVIC, T. **Ciência da Informação: origem, evolução e relações. Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte: 1996. V.1, n.1, p.42.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Centro de Publicações Técnicas da Aliança Para o Progresso, 1965.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

JOBS. E. **Stive Jobs**. Disponível em <[www.administradores.com](http://www.administradores.com)> Acesso em 30 de maio de 2015.

WATSON, E.E.; SCHNEIDER, H. **Using Erp systems in education**. Communications of AIS (Association of Information System) Volume 1, Article 9; February 1999.

## **ABSTRACT**

The search for tools that contribute to business support in the current and dynamic market has become a major focus of organizations that excel in development through innovative solutions. To keep up with changes and gain competitive advantage, organizations are investing in information systems. This study aims to evaluate the impact of the type Enterprise Resource Planning (ERP) systems, or simply Integrated Systems Management, has in developing strategies and making decisions. This is a case study obtained by using a quantitative research methodology. The sample was chosen for convenience criteria, consisting of employees of one of the sectors of a large electrical distributor in the country. Interviews were conducted with all users of the system in the industry, from the operational level to the strategic. It was noticed that the studied company seeks through the use of systems a more competitive role in the market which it belongs and that these systems have fundamental importance for the decisions and achievement of strategic objectives. The company seeks alignment between organizational strategy and its systems, thus demonstrating a remarkable internal policy of encouraging innovation in order to better utilize its resources be they technological and human.

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a) colaborador (a),

Com a finalidade de desenvolver uma pesquisa acadêmica em torno da temática Sistemas de Gestão Integrados e Estratégia Empresarial, solicito sua colaboração no sentido de responder com sinceridade o questionário abaixo. Será garantido total sigilo de todas as informações prestadas e os dados serão analisados de forma agregada, assegurando-se a não identificação do respondente. Na certeza de sua valiosa colaboração, agradecemos com estima e apreço.

### Parte I – Perfil Sociodemográfico

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Faixa etária:

( ) até 20 anos ( ) de 21 a 30 anos ( ) de 31 a 40 anos ( ) de 41 a 50 anos ( ) acima de 50 anos

Escolaridade: ( ) Ensino médio ( ) Superior completo ( ) Superior incompleto

( ) Pós-graduado

Tempo de Trabalho na empresa:

( ) de 0 a 1 ano ( ) ( ) entre 1 e 3 anos ( ) entre 3 e 6 anos ( ) acima de 6

Função que exerce na organização: \_\_\_\_\_

### Parte II – Questionário sobre objeto de estudo

Ao responder as questões considere a escala abaixo. Escolha em cada escala, a lacuna que corresponde à alternativa que melhor reflita sua opinião, assinalando X no número que, em sua opinião, melhor corresponde à realidade da empresa.

<b>1. Discordo plenamente</b>	<b>2. Discordo</b>	<b>3. Concordo parcialmente</b>	<b>4. Concordo</b>	<b>5. Concordo plenamente</b>
-------------------------------	--------------------	---------------------------------	--------------------	-------------------------------

<b>Critério 1: IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS NO SETOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
O sistemas utilizados são fator determinante para o andamento das atividades e processos na empresa.					
O mal funcionamento ou má utilização do sistema prejudica de forma notável o alcance das metas da empresa e conseqüentemente objetivos a longo prazo.					
<b>Critério 2: A INFORMAÇÃO E A TOMADA DE DECISÃO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sempre que ocorre atualização nos processos internos da organização os colaboradores são devidamente capacitados para lidar com as mudanças.					
A alta administração dissemina informações para suas equipes e facilita o fluxo de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos.					
Os colaboradores são incentivados a propor melhorias nos processos internos da empresa e suas opiniões são sempre bem acolhidas pela alta gestão.					
<b>Critério 3: MELHORIA E INTEGRAÇÃO DO SISTEMA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Os programas de capacitação promovidos pela organização ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do colaborador.					
A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, as políticas, e as estratégias, para os colaboradores.					
Os sistemas utilizados pela empresa demonstram clara integração e coesão entre si, e com isso obtém resultados mais eficientes e eficazes.					
<b>Critério 4: INTEGRIDADE DOS DADOS, PRECISÃO, SEGURANÇA E CONTROLE DAS INFORMAÇÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Entendo que a infraestrutura de Tecnologia da Informação está de acordo com os objetivos da organização.					
Os dados inseridos e disponibilizados no sistema são dessa forma dispostos de forma clara e segura.					
A intranet é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização.					
Todo o processo informacional da organização é constituído de recursos tecnológicos que impulsionam o fluxo de informação entre os setores e colaboradores, tornando os processos internos mais eficientes.					
<b>Critério 5: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado entre os colaboradores, afim de que as informações obtidas sirvam de base para novos projetos.					
Existe na organização um sistema capaz de adequar suas funções de acordo com os planos já definidos e possíveis mudanças que possam ocorrer.					
O conhecimento gerado pelos colaboradores dentro da organização é devidamente utilizado na inovação dos processos internos e tomada de decisão estratégica.					
<b>Critério 6: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.					
A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.					
Os colaboradores são continuamente estimulados a propor novas ideias capazes de trazer significativas melhorias para a organização.					