

**FAMIG - FACULDADE MINAS GERAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

M658.40381
R6965
2004

**UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA CAPTAÇÃO DE CLIENTES: O
CASO DA ORGANIZAÇÃO IMOBILIÁRIA LTDA.**

BELO HORIZONTE

2004

“Os ideais são como as estrelas: não podeis tocá-las com as mãos, mas como o marujo no oceano deserto das águas, escolhei-os como vossos guias, e, seguindo-os atingireis vosso destino”

Carl Schulz

RESUMO

O objetivo deste estudo é propor a estruturação de um sistema de informação gerencial, visando a maximização de captação de clientes. O que caracteriza a pesquisa é o estudo de caso, com utilização de fontes múltiplas de evidência. Os dados foram obtidos na Organização Imobiliária S/C Ltda., através de fonte primária, para auxiliar no diagnóstico e tratamento do problema. A análise dos dados foi, predominantemente, a qualitativa do caso estudado. Utilizou-se, para tanto, a análise documental. A fundamentação teórica discute o Sistema de Informação Gerencial (SIG) como um elemento estratégico para captação de clientes. Nesse sentido, são apresentadas as ferramentas de auxílio para a estruturação de um SIG. Trata-se do gerenciamento de processos, que tem como objetivo verificar se o sistema capacitou a tomada de decisões da imobiliária quanto à correção para captação de clientes em tempo hábil, quando se alteram as condições antes planejadas. A análise de resultados mostrou que a estruturação do sistema de informações gerenciais maximiza a captação de clientes, bem como proporciona mais vantagem competitiva à imobiliária. Com base em estudo teórico e prático, estabeleceu-se um modelo, sendo tudo feito da melhor forma para que aconteça a venda do imóvel, o que é descrito detalhadamente neste trabalho.

Palavras-chave: Sistema de Informações Gerenciais; Captação de clientes; Processos de compra e venda de imóveis.

"A minha esposa, Ligia, pela paciência, carinho e apoio que sempre oferece".

"A meus pais, Nilo e Áurea, fonte de inspiração para que eu sempre procure crescer e ser motivo de orgulho para eles".

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado a vida e estado sempre comigo em todos os momentos.

À FAMIG – Faculdade Minas Gerais por ter aberto as portas do conhecimento para o meu crescimento como pessoa e profissional.

Ao Professor Roberto Márcio Cunha Melo, pela orientação de forma segura e objetiva dos caminhos percorridos ao longo deste trabalho.

Aos colegas da FAMIG – Faculdade Minas Gerais, obrigado pelo companheirismo e constante troca de informações.

Aos amigos, Rogério e Alberson, que compartilharam comigo seus conhecimentos, suas experiências e tornaram este processo de aprendizagem mais significativo.

A todos que compreenderam as situações inusitadas que atravessam, por vezes, nossa vida.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
1.1. Tema e problema da pesquisa.....	06
1.2. Objetivos.....	07
1.2.1. Geral.....	07
1.2.2. Específicos.....	08
1.3. Justificativa.....	08
1.4. Metodologia da pesquisa.....	09
1.5. Estruturação do trabalho.....	10
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	12
2.1. Conceituações de sistema de informação.....	12
2.1.1. O uso da informação.....	16
2.1.2. Fluxo da informação.....	18
2.1.3. Estágios do sistema de informações.....	19
2.2. Sistema de informação gerencial.....	21
2.2.1. Estrutura do sistema de informações gerenciais.....	21
2.2.2. A importância do sistema de informações gerenciais.....	22
2.3. Gerenciamento de processos.....	23
2.3.1. Qualidade na gestão do processo.....	24
2.3.2. Fluxo operacional.....	27
3. O MERCADO IMOBILIÁRIO	31
3.1. Características comportamentais do corretor de imóveis.....	31
3.2. Legislações e regulamentações do setor.....	33
3.3. Estrutura organizacional e administração.....	34
3.4. As forças competitivas do setor imobiliário.....	35
4. ESTRUTURAÇÃO E APLICAÇÃO PRELIMINAR DO MODELO PROPOSTO	39
4.1. Apresentação da Organização Imobiliária S/C Ltda.....	39
4.2. Gerenciamento de processos.....	40
4.3. Fluxograma operacional.....	41
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	45
5.1. Conclusões.....	45
5.2. Recomendações.....	46
TABELA DE SIGLAS	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e problema da pesquisa

Embora não se possa definir com exatidão as transformações sociais ocorridas nas últimas décadas, é pacífica a afirmação de que a sociedade está passando por mudanças culturais, sociais, políticas e econômicas. As empresas, em particular, as empresas, estão diante de mudanças conjunturais que exigem uma nova postura frente ao ambiente para garantir sua sobrevivência. O ritmo dessas mudanças tem como base principal os avanços tecnológicos.

As inovações tecnológicas tais como programa de computador, fotos digitais, e digitalização de imagens, modificaram a forma de atuar das empresas, passando, em muitos casos, de atividades locais para atividades mundiais. Mesmo as empresas que não expandiram suas atividades comerciais para outros mercados sofreram o impacto trazido pelas novas tecnologias, pois começaram a enfrentar concorrência proveniente de lugares jamais imaginados.

Dessa forma, nos últimos anos, a invasão de novas tecnologias no cotidiano das pessoas, que tem causado grandes mudanças no papel, na quantidade, na qualidade e na velocidade de troca de informações.

Embora a informação tenha sido sempre um elemento útil, a tecnologia permitiu pela primeira vez que se armazenasse e se tratasse grande volume de dados em grande velocidade, a qualquer distância. Observa-se a presença constante da informação nessa nova era, sendo ela os conceitos de tecnologia os mais discutidos na implantação gradativa da chamada sociedade da informação.

Os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) vêm sendo cada vez mais utilizados pelas empresas, devido ao aumento da quantidade de informação e das exigências de tomadas de decisões mais rápidas por parte dos administradores. Esses sistemas surgem para dar suporte às decisões dos administradores.

O tema SIG é de fundamental importância, não só para o setor imobiliário, como também para a própria Administração de Empresas como ciência e disciplina. E por se tratar de um tema tão vital para as empresas, é, conseqüentemente, muito amplo, envolvendo muitos aspectos e variáveis, tanto de ordem interna como externa às mesmas.

Este trabalho propõe a estruturação de um SIG, visando maximizar a captação de clientes da Organização Imobiliária S/C Ltda., que permita uma análise sistêmica, gerando subsídios ao processo de tomada de decisões gerenciais, focalizando um segmento desse sistema.

A Organização Imobiliária S/C Ltda. tem como meta a compra e venda de imóveis num mercado competitivo, cujo objetivo é a satisfação de todas as partes envolvidas. Nesse cenário o comprador muitas vezes vê, oportunidades de adquirir aquilo que realmente procura. Hoje, esse mercado se encontra um pouco recessivo devido às altas taxas de juros praticadas pelo mercado financeiro e pelo fechamento de financiamentos habitacionais através da Caixa Econômica Federal (CEF), que tem importante papel na economia.

Frente ao grande processo de transformações estruturais na economia mundial, a intensificação da concorrência e a importância do tema competitividade, exigindo um dinamismo crescente na implementação de um SI, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: “Como pode ser estruturado o Sistema de Informação Gerencial da Organização Imobiliária S/C Ltda. de modo a maximizá-lo para a captação de clientes?”

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral

O objetivo geral dessa monografia é elaborar uma proposta de estruturação de um sistema de informação gerencial, visando a maximização de captação de clientes da Organização Imobiliária S/C Ltda.

1.2.2. Específicos

A partir do objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- Primeiro objetivo: Constatou-se que utilizando principalmente a estratégia de enfoque descrita na análise de Portfólio (Figura 4), a imobiliária poderá ter uma considerável vantagem competitiva, optando por um mercado de nicho e num setor segmentado, operar com vantagens de conhecimento e melhor

atendimento ao cliente quanto à quantidade e à variedade de imóveis relativas a determinadas áreas de Belo Horizonte (em torno da imobiliária).

- Segundo objetivo: Investigar qual o sistema que deve ser adotado pela imobiliária a fim de maximizar a captação de clientes, por parte dos corretores, mostrou que, um SIG para captação de clientes, identifica de forma clara os fatores críticos de sucesso, ou seja, os fatores que devem ser privilegiados com um gerenciamento específico para que os objetivos identificados no estudo sejam concretizados.
- Terceiro objetivo: Analisar se o sistema de informação gerencial permite à imobiliária verificar, a qualquer momento, se a captação de clientes está sendo realizado na forma prevista, pôde-se verificar que a proposta de estruturação do SIG para captação de clientes (Figura 5) foi voltada para as mudanças do mercado, satisfação dos clientes, melhoria e inovação dos produtos e processos internos, aprendizado contínuo e crescimento da organização, buscando o equilíbrio entre a eficiência (produtividade dos corretores) e a eficácia (qualidade de serviço) da Organização Imobiliária S/C Ltda. Na sistematização dos processos de avaliação e medição de resultados do SIG, conclui-se que o sistema contribui para captar clientes na forma prevista pela imobiliária, desde que as estratégias de negócios e ações podem ser reavaliadas perante as mudanças do mercado imobiliário.

1.3. Justificativa

Com a globalização, o mercado cada dia mais livre e a crescente concorrência entre as empresas têm obrigado as mesmas a serem mais flexíveis e a funcionarem como um sistema amplo e complexo. A integração dos seus vários setores é uma necessidade para que a informação flua com qualidade e rapidez.

O cenário competitivo das empresas vem apresentando mudanças nas últimas décadas. Esse fato exige rápidas e contínuas adaptações na atitude estratégica dessas empresas, para sobreviver e crescer nesses novos tempos de globalização da economia.

Fortes tendências e fatores tecnológicos estão direcionando essa mudança. Desses fatores e tendências, as mais marcantes, segundo Bettis e Hitt (*apud* MACHADO, ANTONIALLI e SILVA 1996, p.15), são: "a taxa crescente da mudança

e inovação tecnológica, a chamada era da informação, a crescente intensidade do conhecimento e a emergência da indústria do *feedback* positivo".

Essa mudança tecnológica, segundo os autores, tem um forte impacto psicológico e sociológico, obrigando as empresas a pensarem novas maneiras de gerenciamento, como novos padrões de eficiência e produtividade.

Esta necessidade fez aparecer novas ferramentas de gestão empresarial como os SIG's. A informática e o processamento automático da informação possibilitaram que a informação fosse mais rapidamente obtida. Isso torna viável uma maior qualidade na informação, alcançando significativas melhorias no processo de tomada de decisão.

Os SIG's não são simplesmente ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos. Usuários e criadores podem tornar-se a mesma coisa.

A contribuição teórica do estudo consiste na análise mais detalhada dos conceitos dentro do universo dos SIG's necessários para que uma imobiliária busque melhorias para a captação de clientes. A palavra melhoria, aliada à competitividade, deve assegurar a sobrevivência de uma empresa. Este estudo ajuda para que se conheçam melhor as formas de aumento e manutenção dessa competitividade, como ação estratégica.

Como contribuição prática do estudo, pode-se destacar que a Organização Imobiliária, ao disponibilizar um sistema de captação de clientes que dê suporte na prestação de serviços dos corretores, concilia os diversos interesses e necessidades, participando como coordenadora desse processo de captação.

1.4. Metodologia da pesquisa

Ao se buscar delinear as diferentes etapas de um processo de pesquisa, procura-se metodologicamente desenvolvê-la dentro de uma lógica que a conduza aos objetivos formulados. Pode-se assim dizer que a metodologia representa o pólo técnico da pesquisa, que trata dos procedimentos de coleta de dados e da sua transformação em informação relevante para a problemática apresentada.

Quanto ao tipo de pesquisa, o presente trabalho caracteriza-se por um estudo de caso. De acordo com Mattar (1998), mesmo quando já existam conhecimentos

sobre o assunto, a pesquisa exploratória pode ser útil, pois, para um mesmo fato, poderão haver inúmeras explicações alternativas.

Triviños (1999) afirma que, através dos estudos exploratórios, o pesquisador obtém maior interação sobre um determinado problema, conseguindo dessa forma maior experiência. Assim, através dos estudos exploratórios, o pesquisador, em contato com uma realidade, encontra os elementos necessários para a obtenção de determinados resultados.

A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, por tratar-se de um estudo teórico que não tem a preocupação de quantificar dados. Dessa forma, não se utilizam de bases estatísticas para seu desenvolvimento. Richardson (1999, p.39) defende que a abordagem qualitativa é “adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Assim, a pesquisa qualitativa não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, mas ser uma forma de entender um fenômeno social, estudando suas complexidades.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é o método mais adequado quando o fenômeno de interesse não pode ser estudado fora do seu ambiente natural, não há necessidade de manipulação de sujeitos ou eventos, e o fenômeno de interesse não tem uma base teórica estabelecida, ou seja, visa-se o interesse da empresa.

Foi definido como objeto de estudo a Organização Imobiliária S/C Ltda. Os elementos de análise são os relatórios dos processos de compra e venda de imóveis.

Por sua vez, os dados de fontes primárias foram coletados com base nos relatórios dos processos de compra e venda de imóveis da Organização Imobiliária S/C Ltda.

Além disso, houve a observação participante, haja vista que o pesquisador é proprietário da imobiliária. Segundo Marconi e Lakatos (1999, p.194), a pesquisa participante “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele fica tão próximo quanto um membro do grupo que está sendo estudado e participa das atividades normais deste.”

A análise dos dados efetivou-se pela análise documental. Para Richardson (1999, p.94), “a análise documental consiste em uma série de operações que visem estudos e análises em um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.”

Todo trabalho científico apresenta limitações, muitas vezes até decorrentes do método adotado. A abordagem sobre o sistema de informação gerencial limitou-se às características e necessidades da Organização Imobiliária S/C Ltda. Portanto, os resultados da pesquisa aplicam-se exclusivamente à empresa objeto de estudo. Isto não significa que, com as devidas adaptações, não possa se estender a outras imobiliárias. No entanto, essa limitação não impediu atingir os objetivos estabelecidos no presente estudo.

1.5. Estruturação do trabalho

A monografia está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução do estudo. Inicialmente fazem-se considerações preliminares, além da definição do tema e do problema da pesquisa. Na seqüência evidenciam-se os objetivos geral e específicos, a justificativa teórico-empírica do estudo e a metodologia da pesquisa aplicada.

No segundo capítulo apresentam-se os fundamentos teóricos do estudo. Primeiramente faz-se uma incursão teórica no sistema de informação. Dando continuidade, contempla-se o sistema de informação gerencial, tendo em vista o foco do estudo. Por último, evidencia-se o gerenciamento de processos com ênfase na gestão do processo e fluxo operacional.

O mercado imobiliário é apresentado no capítulo três. Inicialmente são consubstanciadas as características comportamentais do corretor de imóveis. Em seguida faz-se a descrição das legislações e regulamentações do setor, da estrutura organizacional e da administração, bem como das forças competitivas que regem a imobiliária.

No capítulo quarto são evidenciadas a estruturação e a aplicação preliminar do modelo. Assim, apresenta-se a Organização Imobiliária S/C Ltda. Na seqüência é feita uma breve análise do gerenciamento de processos. Dando continuidade, descreve-se o fluxograma operacional do sistema de informação gerencial proposto para a captação de clientes.

Por fim, no capítulo quinto, apresentam-se as conclusões da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros sobre o tema investigado.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A crescente competitividade no mundo dos negócios gera a necessidade de se ter informações rápidas e seguras para planejamento e controle, sendo este um diferencial tecnológico que pode determinar o sucesso das empresas. Ao se migrar da era da economia industrial para a era da economia da informação, como ocorreu nos últimos anos, é necessário um gerenciamento adequado da informação, para a sobrevivência dos negócios. A visão do negócio passa a ter grande importância no contexto administrativo, devendo ser aplicada em todos os níveis da empresa, possibilitando decisões mais seguras e ampliando a sinergia do grupo.

2.1. Conceituações e fluxo da informação

Antes do aprofundamento dos estudos e análises das abordagens de que trata este trabalho, é necessário deixar claro alguns conceitos básicos e termos normalmente utilizados, pois toda área de sistema de informação utiliza-se de padrões e definições específicos ao seu estudo.

Oliveira (1999, p.36) qualifica informação como “dado que trabalha e permite ao executivo tomar decisões”. O mesmo autor define “dado” como sendo: “qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”. Transferindo essa idéia para a organização, pode-se comparar um registro através de arquivo em disquetes sem que o mesmo venha a compor um relatório. Na seqüência, Oliveira (1999, p.36), comenta que: “a informação é um recurso vital para a empresa e integra, quando devidamente estruturada, os diversos subsistemas e, portanto, as funções das várias unidades organizacionais da empresa.”

Bio (1996, p.105) sintetiza “banco de dados” como: “coleção de arquivos estruturados, não redundantes e inter-relacionados, que proporcionam uma fonte única de dados para uma variedade de aplicações”. Para Cruz (1998, p.191) “banco de dados” é: “uma entidade que agrupa dentro de um único elemento todas as informações necessárias a sua existência”.

Cassarro (1999, p.52) define “base de dados” como: “um conjunto de dados inter-relacionados, baseados em uma estrutura lógica previamente definida, de

modo a facilitar o acesso às informações por parte de um ou vários sistemas, simultaneamente”.

Considerando que os dados de forma isolada não irão gerar a informação, será necessária a utilização de um *software* específico, que, mediante solicitação do usuário, gerará a informação.

De uma forma menos técnica, Vidal (1997, p. 39) define “*software* como sendo um conjunto inalterável de instruções, ordenadas e lógicas, fornecidas ao *hardware* para a execução de procedimentos necessários à solução de problemas e tarefas do processamento de dados”. Para Bio (1996, p.101), *software* “é um conjunto de programas usados para comunicação *on-line*, multiprogramação, para estabelecimento de prioridades de processamento e para controle”.

Tendo em vista a enorme variedade de ambientes empresariais e que um sistema de computador executará exatamente as instruções que lhe forem fornecidas, o problema consiste em desenvolver ou adquirir um sistema que satisfaça às necessidades de informação de uma empresa em particular.

A escolha do sistema se faz pela análise das necessidades organizacionais e a vantagem de sua implantação deve ser algo facilmente perceptível à organização, aos administradores e funcionários, para que cumpra o seu papel. Deve, portanto, ser estruturado, projetado e controlado para atender às exigências dos usuários da informação, caso contrário não terão validade. Assim, Abreu e Rezende (2000, p. 114) afirmam que:

os sistemas de informações tornaram-se vitais e extremamente importantes para o gerenciamento, organização e operação das empresas. Dentro desse cenário, o propósito básico é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis.

Para que o uso eficiente dos sistemas, como recursos, seja possível, é necessário que a empresa possua o sistema certo e o conheça profundamente, podendo explorá-lo para tirar proveito.

A palavra sistema, se analisada isoladamente, possui um sentido amplo, pois diariamente deparamo-nos com sistemas em todos os campos, tais como: sistema solar, sistema de transportes, sistemas de comunicação, sistema de ensino, sistema empresarial, dentre outros.

Vidal (1997, p.13) comenta que “existem muitas formas de conceituar um sistema de informação e que somente pode ser entendido o termo a partir da idéia

de informação como resultado do tratamento de dados". Sendo, portanto, o dado um item elementar que isoladamente nada representa, compõem, no entanto a informação após o seu processamento e ordenação.

Ao se consultar Cruz (1998, p.48) pode-se encontrar uma definição mais generalizada, a partir da idéia de que a informação deve ser utilizada pelo corpo diretivo da empresa na tomada de decisão.

Oliveira (1999, p.23), define sistema como: "um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função". Segundo Vidal (1995, p.10) um sistema pode ser definido como: "um conjunto de elementos quaisquer ligados entre si por cadeias de relação de modo a constituir um todo organizado".

Em Cassarro (1999, p.25) o sistema é apresentado como um conceito genérico para definir sistema: "um conjunto de partes e componentes, logicamente estruturados, com a finalidade de atender a um objetivo". No campo empresarial é definido como: "um conjunto de funções logicamente estruturadas, com a finalidade de atender a determinados objetivos".

Segundo Bio (1996, p.17), a empresa é resultado da soma de atividades isoladas, tais como: comprar, produzir, controlar, vender, receber, pessoal. São atividades que interagem na busca de um objetivo maior. Portanto é necessário conceituá-la como: "um sistema de partes estreitamente relacionadas, com fluidez e dinâmicas".

Cruz (1998, p.47) apresenta uma definição mais direcionada à organização: "sistema é, a disposição de um todo, que de forma coordenada forma estrutura organizada, com finalidade de executar uma ou mais atividades".

Nesta linha de raciocínio, pode-se considerar a empresa como um sistema composto de diversos subsistemas que correspondem então às suas atividades isoladas. Da interação desses subsistemas empresariais resulta o SIG.

Ferreira (1997, p.77) diz que os "sistemas de informações são mecanismos cuja função é coletar, guardar e distribuir informações para suportar as funções gerenciais e operacionais das organizações". Para Oliveira (1998, p. 39) o SIG é "um 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 (1994) assinala ainda que um SIG coleta, controla, planeja, valida, executa operações, transforma, armazena e apresenta informações para o uso do planejamento e orçamento, entre outras situações gerenciais. Esses sistemas extraem as informações de base de dados compartilhados e de processos que estão de acordo com o que o SIG necessita para suas operações. Após a coleta dos dados e a transformação dos mesmos em informação, ele tem como principal função prover o gerente com informações passadas e presentes sobre as operações internas e sobre o ambiente da empresa, orientando-o para as tomadas de decisão gerenciais, assegurando que as estratégias do negócio tragam frutos de modo eficiente, fazendo com que os objetivos traçados sejam alcançados de modo satisfatório.

Corroborando, Ferreira (1997) ressalta que as aplicações de um sistema de informações visam principalmente tornar a empresa mais ágil, capaz de definir com mais clareza a situação da empresa no mercado, planejar estratégias, controlar, analisar pontos fortes e fracos, recursos, movimentos dos competidores, definição dos consumidores. Tem enfoque voltado para os resultados considerados. Para o autor, o sistema deve estar voltado para obtenção e controle de informações e a recuperação combinada, de forma que haja sinergia em relação às atividades desenvolvidas e os resultados a serem obtidos, não devendo esquecer que a preservação seja a maximização das oportunidades de desenvolvimento da empresa.

A expectativa de estruturação de um projeto é que ele venha a atender os objetivos que o solicitaram, ou seja, ele deverá fornecer as informações solicitadas, de uma maneira rápida, com qualidade e consistência, para auxiliar nas tomadas de decisões. “Alguns problemas e limitações serão encontrados na estruturação do projeto. No entanto, algumas alternativas poderão amenizá-los” (STONER e FREEMAN 1995, p.129).

GANHOS	DIFICULDADES
• Realinhamento e racionalização de processos	• Falta de envolvimento da alta direção
• Melhoria do nível de controle	• Planejamento inadequado
• Maior agilidade nos processos decisórios	• Perda de algumas funções essenciais dos negócios
• Redução de ciclos operacionais	• Perda de informações (histórico) durante o processo de "conversão"
• Maior integração de informações	• Baixa adequação entre os "pacotes" e o contexto empresarial do país
• Redução de custos internos	• Falta de apoio (suporte) adequado para a manutenção e desenvolvimento do sistema
• Redução de estoques	• Pouca adequação da infra-estrutura da empresa

Figura 1 - Ganhos e dificuldades na estruturação de um sistema informação gerencial

Fonte: Stoner e Freeman (1995).

Alguns itens que constam no projeto poderão ser substituídos por equipamentos de menor tecnologia, que por sua vez custam mais barato.

Entretanto, deve-se ressaltar que a qualidade não será a mesma, mas conseguirá atender aos objetivos da empresa. O problema maior está na futura expansão do sistema, que também faz parte de planos futuros da empresa, conforme indicado na Figura 1.

2.1.1. O uso da informação

Analisando Davenport (1998 p.141), encontra-se que "antes da ampla utilização dos computadores, o ambiente da informação empresarial assemelhava-se a uma biblioteca tradicional." Para se obter a informação final de um processo, que interliga a atividade à informação final, será necessário o estabelecimento dos procedimentos que envolverão o processo de entrada de dados, fluxo da informação, disponibilização e maximização das atividades.

O agrupamento dos procedimentos, segundo o qual as ações serão executadas e os dados transportados de pessoa a pessoa, de uma para outra unidade da organização, acabará por constituir uma rede de interdependência, que

irá funcionar de forma mais eficiente tanto quanto mais se conheçam as atividades como um todo.

Esses procedimentos podem permitir a execução de ciclos completos de ação, evitando-se repetições de atividades, duplos acompanhamentos, re-trabalhos e centralização de dados, com geração de relatórios específicos a cada usuário.

Para Furlan (1999, p.92) o planejamento estratégico de sistema de informação é a etapa inicial da gestão da informática dentro da empresa:

pode-se definir planejamento estratégico de sistemas como parte integrante do planejamento estratégico empresarial, com enfoque gerencial para desenvolver planos de sistemas e bancos de dados, definir projetos e estabelecer prioridades de forma contínua.

A forma de classificar os dados e o tipo de cálculo efetuado deverão ocorrer em função das informações de saída que se pretende obter. A classificação dos dados deve ser feita por meio de registros em arquivos.

Bio (1996, p.28) comenta que:

os dados de entrada, uma vez coletados, são transportados até o ponto de processamento. Esse processamento pode utilizar meios manuais, mecânicos ou eletrônicos [...] sendo sempre uma série de operações necessárias para registrar dados e convertê-los em todas as informações de saída desejáveis.

Os registros podem ser arquivados fisicamente em uma ficha, um acumulador de calculadora, um disquete, fita magnética, dentre outros meios. As informações de saída são conduzidas aos usuários por meio de relatórios impressos ou consultas on-line em vídeo, quando o processamento for eletrônico.

Por maior que seja o investimento das empresas, existem dificuldades de se obter respostas para as suas necessidades. A evolução da tecnologia tem se apresentado mais ágil que a decisão e a capacidade das empresas.

Davenport (1998, p.18), diz que “durante anos, as pessoas se referiam a dados como informações; agora se vêem obrigadas a lançar mão de novos conceitos e conhecimentos para falar sobre a informação”.

Cassarro (1999, p. 46) comenta que “infelizmente, verifica-se em grande quantidade de empresas um acúmulo de informações que em nada facilita o trabalho gerencial”. Quando a informação é mapeada, apreendida, transformada, aplicada e preservada, transforma-se em efetiva vantagem competitiva de uma

empresa. O conhecimento tem sido o fator mais importante para o progresso do ser humano.

La Rovere (1999, p.9) descreve que “este novo papel da informação e do conhecimento nas economias vem provocando modificações substantivas nas relações, forma e conteúdo do trabalho”, o qual assume um caráter cada vez mais” informacional com implicações significativas sobre o perfil do emprego. O avanço das tecnologias de comunicação em nosso século fez com que, às portas do novo milênio, o mundo desembocasse na era do conhecimento. Nunca as informações circularam tão livre e rapidamente como agora. Da mesma forma que no tempo de nossos ancestrais, a empresa que quiser sobreviver daqui por diante necessita dominar o fluxo de informação e o conhecimento.

2.1.2. Fluxo da informação

A passagem de uma informação de saída para entrada em uma outra etapa de processamento, ou transporte da informação, é uma etapa de comunicação, que também depende de recursos físicos, tais como: uma linha telefônica, um canal de televisão ou um aparelho modulador e demodulador de sinais, conhecido por modem. Depende também de recursos lógicos, como os protocolos e programas de controle de transmissão e recepção de sinais. Uma etapa de comunicação integra etapas de processamento num fluxo de informações de um subsistema ou de parte dele (MELO, 1999).

Os meios de comunicação fazem fluir a informação na empresa, seja a fonte externa ou interna, seja o receptor um agente interno ou externo à empresa. Uma vez recebida, a informação ou é utilizada de imediato ou é mantida em registro de um arquivo (de dados).

Segundo Melo (1999, p.2) “decisões e ações compõem uma etapa de processamento alimentada por informações de entrada”, as quais são trazidas numa etapa de comunicação, para integrar as etapas de processamento, como ilustra a Figura 2.

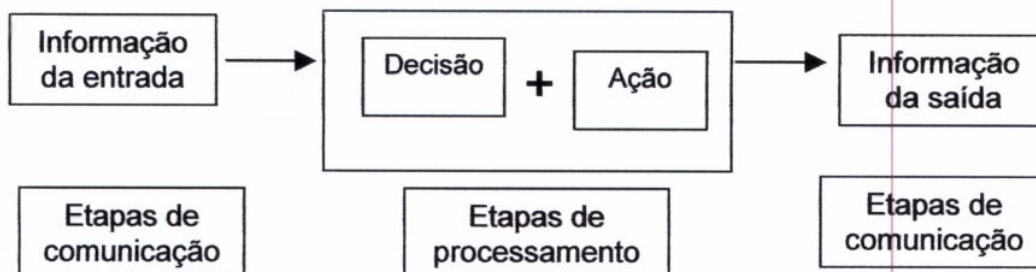


Figura 2 - Estrutura de funcionamento de um sistema de informações

Fonte: Melo (1999).

Pode-se definir agora o que venha a ser um fluxo de informações: um conjunto integrado de etapas de processamento, através de etapas de comunicação.

O fluxo de informações inicia-se, sempre, em uma etapa de coleta de dados, que é muito significativa, pois dela são obtidos os dados referentes a um determinado fato (expressões do fato). Se essa tarefa não for bem realizada, todo o sistema estará comprometido em termos de qualidade, pois poderá estar funcionando bem e produzindo informações que não condizem com a realidade.

Cada etapa de processamento do sistema de informações deve gerar pelo menos uma informação de saída. A retroalimentação ou *feedback* é representada pela informação que passa a ser entrada da mesma etapa de processamento.

Não é só na coleta de dados que deve haver cuidados especiais para que tudo ocorra sem distorcer a realidade dos fatos. Além dela, nas demais etapas de processamento e de comunicação, os cuidados devem ser os mesmos.

2.1.3. Estágios do sistema de informações

Melo (1999) diz que do momento em que se realiza a observação de um fato, ou a busca de elementos a seu respeito (levantamento, pesquisa ou coleta de dados), até a utilização gerencial da informação, o sistema de informação irá passar por três estágios:

- a) coleta de dados - o estágio de coleta de dados, de um modo geral, consiste na preparação, organização e armazenamento de dados referentes ao sistema de informação em funcionamento;

- b) produção ou tratamento da informação - é o estágio em que ocorre a grande maioria das etapas de processamento, cuja complexidade varia de acordo com o tipo e a missão da empresa, envolvendo as atividades mais freqüentemente observadas nos escritórios. Esse estágio, assim como a coleta de dados, encontra-se no nível operacional do sistema de informação. É importante frisar que no nível operacional não são executadas tarefas em que esteja envolvida a criatividade. Tudo segue padrões, normas e procedimentos, como critérios preestabelecidos na execução do planejamento, que ocorre no terceiro estágio do sistema de informação. O tratamento de informações tem o propósito de realizar análises, através da execução de programas, que permitam a geração de informações significativas para a organização, do ponto de vista decisório;
- c) uso gerencial da informação - esse estágio envolve a função administrativa de planejamento em apenas duas etapas de processamento. Na primeira ocorre o planejamento estratégico, em que são criados os planos referentes aos fins a serem atingidos pela empresa, na forma de objetivos, metas e diretrizes. Na segunda etapa, com base nos planos operacionais, ocorre o planejamento tático, em que são criados os planos referentes aos meios de atingir os fins almejados. As duas etapas de planejamento que formam o terceiro estágio do sistema de informação ocorrem em seu nível gerencial, no qual os trabalhos são intensamente envolvidos de criatividade, de responsabilidade exclusiva do gerente.

Ainda na análise de Melo (1999) afirma-se citando que, no nível estratégico do sistema de informação, são geradas as informações gerenciais que trazem ao tomador de decisões estratégicas o necessário conhecimento sobre a realidade da empresa - quanto aos seus problemas, necessidades e desafios - e a realidade externa a ela. Tais informações gerenciais podem ser apresentadas na forma de relatórios, listas de dados históricos ou de projeções feitas com base em estatísticas, técnicas de pesquisa operacional e métodos quantitativos.

As etapas de processamento de nível operacional que visam o fornecimento das informações gerenciais, em apoio ao planejamento, formam o SIG,

originalmente referenciado em textos em inglês pela sigla *Management Information System* (MIS).

Paralelamente ao planejamento é executada a função controle que visa melhoria do sistema. O controle da empresa, todavia, não deve ser realizado separadamente do planejamento. A função controle está implícita nas funções do SIG e em outras atividades da empresa, devendo ocorrer em todos os seus níveis.

2.2. Sistema de informação gerencial

2.2.1. Estrutura do sistema de informação gerencial

Os SIG's é, provavelmente, o tipo de sistema mais utilizado pelas organizações de menor porte. Um SIG é um processo que transforma os dados internos da empresa(oriundos da administração, da contabilidade, dos recursos humanos, da qualidade, do operacional, dentre outros) e externos (de fornecedores, concorrentes, clientes, governo, dentre outros) em recursos para uma melhor tomada de decisão, visando a evolução dos resultados da entidade.

Oliveira (1996, p.39) confirma esse conceito, expondo que “sistema de informações gerenciais é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, na gerência, é que proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.”

Perottoni et al. (2001, p.5) complementa, assegurando que:

um SIG coleta, valida, executa operações, transforma, armazena e apresenta informações para o uso do planejamento e orçamento, entre outras situações gerenciais. Esses sistemas extraem as informações de base de dados compartilhadas e de processos que estão de acordo com o que o SIG necessita para suas operações. Após a coleta dos dados e a transformação dos mesmos em informação, ele tem como principal função prover o gerente com informações passadas e presentes sobre as operações internas e sobre o ambiente da empresa, orientando-os para as tomadas de decisões gerenciais, assegurando que as estratégias do negócio tragam frutos de modo eficiente, fazendo com que os objetivos traçados sejam alcançados de modo satisfatório. O SIG influencia as diferentes áreas funcionais dentro da organização no nível tático, reunindo informações pertinentes a cada uma delas.

Mesmo que nem sempre os administradores tenham consciência da diferença entre os níveis operacional, tático e estratégico, visto que muitas vezes os postos de

direção nas organizações são ocupados por poucas pessoas que acumulam diversas funções, é possível o uso do SIG para auxiliá-los. Perottoni et al. (2001, p. 5) ainda argumentam que “o SIG busca agregar os dados de determinada operação, fornecendo informações consolidadas sobre aquela operação num determinado período de tempo, para que o gerente tenha um panorama global daquele tipo de operação”.

Nas empresas, o SIG poderia estar melhor difundido. No entanto, um dos maiores problemas está relacionado com a situação financeira da empresa, visto que os sistemas “prontos”, existentes no mercado, muitas vezes ultrapassam os valores disponíveis das empresas para investimentos nesse recurso.

Embora o avanço da tecnologia permita a criação de sistemas de custo satisfatório, as empresas que criam esses programas, muitas vezes, não estão predispostas a trabalhar por “pouco retorno” (financeiro), cobrando, dessa forma, valores muito altos para a criação de sistemas específicos. Os sistemas de informações, nas suas mais diversas formas e denominações, são utilizados pela quase totalidade de empresas de médio e grande porte. Apenas nas de pequeno porte esse benefício ainda não está totalmente difundido.

2.2.2. A importância do sistema de informações gerenciais

As empresas estão envolvidas em ambientes cada vez mais turbulentos e competitivos, obrigando a gestão dos negócios a enfrentarem novos obstáculos e desafios constantemente. Dessa forma, é necessário que a administração tenha recursos suficientes para gerenciar suas atividades. Os sistemas de informação são, portanto, um elemento de suporte, que fornece informações aos gestores, objetivando elucidar fatos e fornecer bases de decisões reais, que visam diminuir o risco na decisão devido a ignorância sobre os fatos e suas conseqüências.

Abreu (1999) expõe que o SIG começou a atuar de forma significativa a partir da década de 50, quando estava ligado ao desenvolvimento técnico da organização. De 1960 a 1970, o papel passou a ser mais gerencial. A partir de 1980, o SIG iniciou uma nova fase, desempenhando um papel estratégico na organização. O que aumentou ainda mais sua relevância, visto que agora não atua mais apenas no nível operacional e tático da organização, mas também no nível das grandes decisões. Da

mesma forma, as novas aplicações, implementadas através do SIG ressaltaram sua importância.

Stair (1998) afirma ainda que um SIG pode ser uma arma competitiva para avanços no mercado. Fornecendo respostas sobre processos empresariais atuais, o SIG permite às empresas definirem possíveis fortalecimentos de processos que darão vantagens competitivas e margens estratégicas em longo prazo.

No entanto, para que o SIG tenha resultados positivos, é necessário o envolvimento de todos os setores da empresa, desenvolvendo-se a competência de integrar os indivíduos ao sistema, de forma a satisfazer ambos, dominando-se a identificação das informações mais ou menos importantes, de acordo com cada caso ou situação.

2.3. Gerenciamento de processos

O conceito de gerenciamento de processo não é novo, e há muito tempo vem sendo utilizado, e transformando a forma de se administrar as empresas. Adam Smith, com seu estudo na famosa fábrica de alfinete, é um bom exemplo de análise de processo transformado em unanimidade de numa época, por estudiosos, empresários e empreendedores.

Hamel e Prahalad (1997) mostram que os executivos devem sair das estafantes rotinas da reestruturação e da reengenharia, devem desenvolver a capacidade de previsão para moldar a sua evolução de forma proativa, devem definir uma intenção estratégica realmente ampla para mobilizar a organização nessa busca, devem descobrir maneiras de alavancar recursos e finalmente devem estender as fronteiras da imaginação corporativa e revitalizar o processo da criação de novos negócios.

O que os autores disseram acima não acontece da noite para o dia numa organização. Não basta querer mudar, deve-se revisar e melhorar os processos, determinando quais são os que realmente agregam valor para organização do ponto de vista estratégico numa visão de longo prazo.

O gerenciamento de processos considera que todos os processos de uma empresa afetam a qualidade final de seu produto.

Harrington (1995, p. 25) define gerenciamento de processos como: “a busca de atividades que agregam valor, segundo o cliente”. Para Cruz (1998, p.

50), "processo é a forma pela qual uma empresa cria, trabalha ou transforma insumos para gerar bens e serviços que serão disponibilizados para seus clientes".

Segundo Davenport (1998, p. 54), "um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para determinado cliente ou mercado".

Em sentido amplo, a finalidade do processo é atingir os objetivos para os quais foi criado. Davenport (1998) comenta ainda que as abordagens para o aprimoramento dos processos empresariais são numerosas e variadas. A eficiência na utilização dos meios, tais como desenvolvimento de produto, aquisição, fabricação, logística, gerenciamento, dentre outros, exige uma seqüência de atividades que poderão compor um processo integrado.

Ferreira (1997) observa que a capacidade competitiva de uma empresa está intimamente relacionada à conjugação de gestão e informação tecnológica, devido às crescentes exigências do mercado com relação a novos produtos e serviços de alto conteúdo tecnológico.

Assim, o processo organizador, segundo Rocha (1995), dá-se em diversas etapas, que vão desde a pesquisa dos problemas existentes em uma empresa até à implementação das possíveis soluções encontradas.

2.3.1. Qualidade na gestão do processo

A crescente globalização da economia, a acelerada evolução tecnológica, um cliente cada vez mais exigente têm requerido das empresas um esforço contínuo de melhoria no gerenciamento, de seus processos e de seus modelos de gestão. Conceitos como qualidade, produtividade, eficiência e eficácia estão sendo cada vez mais difundidos entre as organizações. Nesse processo, segundo Davenport (1998, p.12), "a informação disponível, atual e confiável, torna-se um recurso que deve merecer atenção crescente das empresas, pois é a base sobre o qual toda a empresa deve estar estruturada."

As atividades de uma empresa são na realidade um emaranhado de processos e sub-processos interagindo entre si, na maior parte das vezes de forma desordenada, ou quando muito, de forma departamentalizada, ou seja, dentro dos compartimentos estanques chamados de departamentos.

O ponto crucial da questão é, portanto, determinar quais os processos de maior impacto nos negócios e quais os processos críticos da empresa, e aqueles que afetam diretamente ou com maior intensidade a lucratividade ou o futuro dos negócios.

Antes de identificá-los é preciso, porém, saber claramente quais são os objetivos estratégicos do negócio ou da empresa. Eles são o ponto de partida de todo o trabalho. Isso não significa que o trabalho de revisão de processos só possa ser feito se a empresa tiver um plano estratégico formal. O que se pede é uma clara noção dos objetivos de médio e longo prazo dos negócios.

Davenport (1998) defende que, antes de se implantar um sistema na empresa faz-se necessário conhecer os processos nela existentes. Na sua opinião, são pelo menos três os motivos para esse procedimento:

- a) o entendimento dos processos existentes, facilitando com isto a comunicação entre os participantes;
- b) a documentação do processo anterior, que deve ser considerada como essencial para a nova implementação;
- c) o conhecimento de eventuais problemas no processo anterior, que poderá evitar a repetição do erro no processo futuro.

Segundo Cassarro (1998, p.13), “planejar significa estabelecer, com antecipação, a linha de conduta a ser trilhada, os recursos a empregar e as etapas a vencer para atender a um dado objetivo”.

Deve-se salientar que, ao se tomar uma decisão de melhoria, a empresa, através de sua diretoria, deve ter consciência das modificações necessárias, bem como vivenciar e aceitar eventuais ajustes durante o processo.

Ao se definir a capacidade de geração da informação, deve-se identificar com precisão a necessidade da informação. Qual o objetivo da informação? Esse é um questionamento importante, pois acumular dados desnecessariamente é desperdício de tempo e espaço de arquivos em equipamentos. Como é possível saber que o usuário normalmente passa a descobrir a importância da informação somente após o uso de um sistema, os profissionais que desenvolvem os sistemas procuram formas de armazenar informações em arquivos que poderão ser acionados posteriormente na criação de relatórios a serem solicitados.

Ao se pensar em implantar um sistema de informação na empresa é de suma importância a identificação dos interesses.

Abreu (1999, p.72) salienta que, ao se definir o projeto, duas questões são relevantes, quais sejam: "Por que é necessário um projeto para um novo sistema ? O que se deseja alcançar ?" Para a autora, as razões para se iniciar um projeto são: para resolver um problema; incorporar novos requerimentos; melhorar sistemas existentes. Cabe aos analistas a identificação dos objetivos gerais, passando a desenvolver uma proposta para cada projeto.

A integração total dos sistemas em uma empresa sem um ajuste e aculturamento, segundo Abreu (1999), é uma tarefa que causaria um impacto na mesma, pois antes de qualquer alteração se fazem necessários alguns ajustes como:

- a) identificar os sistemas utilizados na busca da unificação e integração dos mesmos em uma única linguagem;
- b) organizar os trabalhos administrativos de forma a permitir que a empresa seja vista como uma unidade integrada;
- c) possibilitar a geração de informações necessárias para auxiliar os diversos níveis da empresa nas suas decisões;
- d) visar a possível expansão dos negócios sem a contratação de pessoal adicional, através do aumento de produtividade dos funcionários atuais e da qualidade de informação obtida;
- e) ajustar as freqüências de informações conforme as exigências e necessidades dos usuários.

Essas vantagens não se alcançam somente com a implantação. O uso efetivo de um computador depende do estudo dos problemas organizacionais da empresa em particular. Apesar de existirem elementos comuns no uso da informática, quando observamos o comportamento cultural, podemos afirmar que, não existem empresas iguais quando se analisam detalhes para a implantação de um sistema.

Analisando Davenport (1998), identifica-se a necessidade do conhecimento comportamental da empresa, sua capacidade de aceitação das mudanças e predisposição, colaborando com as adaptações necessárias para a implantação de novos processos.

Especificar detalhadamente as necessidades de informação antes da aquisição ou desenvolvimento de um sistema é primordial. A empresa deseja automatizar os seus processos ou seu interesse é a informatização, aceitando, portanto adaptações e ajustes para um funcionamento mais eficaz e eficiente?

Deve-se dar ênfase à identificação da necessidade da informação e aplicações a serem informatizadas. Para o sucesso do processo, o modelo deve ser desenvolvido em conjunto com a empresa, devendo existir um entrosamento entre as equipes, pois uma delas, a empresa, conhece sua atividade e a outra, implantação, conhece a tecnologia existente (DAVENPORT, 1998).

Essas definições deverão gerar a capacidade de formação da base de dados da empresa. Os levantamentos possibilitarão a determinação das informações do sistema ao seu nível mais básico, considerando as eventuais limitações técnicas e financeiras da empresa.

Essa fase do processo deverá determinar também quais são os objetivos da empresa, suas metas e expectativa de tempo disponível para a solução dos problemas.

Para Oliveira (1999, p. 96), "planejar sistemas de informações gerenciais em uma empresa é buscar uma estrutura de sistema que proporcione o maior benefício possível à empresa e que a ajude a operar de maneira eficaz." Para isso é necessário perfeito entendimento do negócio da empresa, dos seus objetivos, do seu estilo gerencial e do ambiente empresarial.

Identificar o modelo de estrutura da empresa, suas atividades meio e fim, a interligação eventualmente existente com áreas internas e externas, a disponibilidade de equipamentos, a capacidade financeira e cultural da empresa, são pontos primordiais para se dar início a um desenvolvimento a partir de ponto zero.

Esse é um conjunto de decisões, ações e procedimentos que asseguram o sucesso da informatização da empresa. Para se obter sucesso nesse processo, é importante a participação efetiva das pessoas, visto que o resultado afetará não só a estrutura da empresa, como também a sua imagem externa.

2.3.2. Fluxo operacional

Tendo em vista a necessidade de uma empresa de organizar suas rotinas operacionais e administrativas, para que todas as áreas tenham as informações necessárias, será analisada a importância da representação gráfica, que permite

esquematar e visualizar os sistemas de forma racional, clara e concisa, facilitando o seu entendimento geral.

Segundo Oliveira (2000), entre as técnicas de representação gráfica, a mais usada em uma empresa é a do fluxograma.

A proposta de criar um fluxograma deve servir para mostrar a seqüência básica de funcionamento e controle de uma empresa, a fim de se obter um melhor resultado do sistema proposto. Essas informações devem ser relacionadas aos aspectos do *software*, integrando o circuito de informações gerenciais e demonstrando a importância da circulação das informações para as operações da empresa. Todas as fases relacionadas têm influência no resultado final da seqüência de operações.

O fluxograma representa com racionalidade, lógica, clareza e síntese, rotinas ou procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas.

Oliveira (2000, p.239) afirma que por meio dos fluxogramas, “a empresa pode identificar os vários fatores e as variáveis que ocorrem no sistema, os circuitos de informações relacionados ao processo decisório, bem como as unidades organizacionais envolvidas no processo.” O fluxograma objetiva, entre outros, os seguintes aspectos principais: padronizar a representação dos sistemas; proporcionar maior rapidez na descrição dos sistemas; facilitar a leitura e o entendimento; facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes; maior flexibilidade; e melhor grau de análise do processo.

O fluxograma permite evidenciar a seqüência de um trabalho, a visualização dos movimentos ilógicos e a dispersão de recursos materiais e humanos. Oliveira (2000, p.245) ressalta que ele “constitui o fundamento básico de todo trabalho racionalizado, pois não basta fazer sua divisão, sendo necessário bem dispô-lo no tempo e no espaço.” É o meio pelo qual a pessoa responsável pelo sistema consegue articular as diversas etapas de uma rotina depois da imprescindível divisão e distribuição das tarefas.

Dentre os vários tipos de fluxograma, o recomendável é a confecção do fluxograma descritivo que além de descrever as rotinas administrativas, fornece com clareza e objetividade o fluxo de informações e a sua operacionalização, dentro de cada área envolvida no sistema, descrevendo também o curso de ação e os trâmites

dos documentos. Sua operacionalização é efetuada mediante a interligação de seus símbolos, conforme Figura 3.






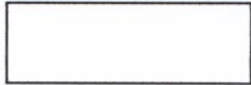

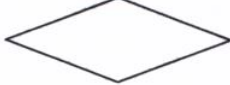


SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal. É utilizado no início, no fim do processo ou em áreas de fronteiras entre sistemas.
	Executante ou responsável. Demonstra a área ou pessoa que realiza a ação.
	Arquivo. Representa a retenção de informações, organizadas seqüencialmente.
	Conferência. Demonstra o confronto de duas ou mais informações ou a análise individual de uma determinada situação sem alterar o estado original destas.
	Conector de rotina. Permite identificar onde continua a seqüência da representação gráfica.
	Operação. Este símbolo representa qualquer ação para criar ou transformar uma informação recebida; dentro do símbolo descreve-se o objeto da ação.
	Documento. indica qualquer informação escrita que esteja sendo representada.
	Decisão. Indica qual o caminho a ser seguido mediante a constatação de um determinado argumento.
	Conector de página. Indica que a continuação da rotina ocorre em seqüência.
	Sentido de circulação. Documentos, informações orais.

Figura 3 - Simbologia do fluxograma descritivo
Fonte: Oliveira, 2000.

Oliveira (2000) menciona que o fluxograma descritivo apresenta uma série de vantagens, assim constituídas:

- a) apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um sistema, facilitando a sua eficiência;
- b) visualização dos aspectos componentes do sistema e suas posições e repercussões, tanto positivas quanto negativas;
- c) uso de convenções de simbologias, possibilitando uma leitura simples e lógica do processo;
- d) totalização de todas as ações realizadas a fim de transformar as entradas nos resultados esperados;
- e) demonstração da orientação das operações conforme o fluxo normal de trabalho;
- f) possibilidade de analisar qualquer sistema desde o mais simples ao mais complexo;
- g) representação dos responsáveis pela execução das operações citadas no fluxograma.

Para representar cada fase do fluxograma, utilizam-se símbolos que têm por objetivo evidenciar a origem o processo e o destino da informação do sistema administrativo.

A combinação dos símbolos com uma série de outras informações complementares permite esclarecer e interpretar os diferentes passos das rotinas de uma empresa.

3. O MERCADO IMOBILIÁRIO

3.1. Características comportamentais do corretor de imóveis

Analisando as características da personalidade dos corretores de imóveis, acredita-se que a corretagem é o instrumento utilizado pelo profissional imobiliário para satisfazer suas necessidades, em consonância com seus valores, conhecimentos e habilidades.

Na área do conhecimento, a corretagem é uma atividade profissional que requer conhecimento generalizado das áreas técnicas e humanas. Dessa maneira, segundo Travassos (1991), o conhecimento relacionado ao corretor de imóveis é apresentado sobre:

- a) o ramo imobiliário - conhecimento e domínio que o corretor de imóveis possui do mercado imobiliário. É preciso também que o corretor de imóveis domine conhecimentos de outras áreas como a engenharia civil e a arquitetura, direito comercial, economia e operações imobiliárias. Cada uma dessas áreas tem alguma relação com o ramo imobiliário;
- b) conhecimento técnico do produto imobiliário - um dos fatores decisivos para conquistar a confiança do cliente é o conhecimento do imóvel por parte do corretor. De nada adianta ter habilidade para contato e experiência em vendas, sem o domínio desse atributo. É necessário que o intermediador imobiliário conheça do imóvel os aspectos físicos; localização, acabamento material usado na construção do imóvel, etc.
- c) técnicas de vendas - a venda imobiliária é estruturada em diversas etapas que podem ocorrer em uma ou mais entrevistas, nas quais corretores tentam atrair o interesse do suposto cliente para a aquisição do imóvel, através de uma negociação objetiva e ética a respeito do produto imobiliário. É necessário um determinado nível de conhecimento técnico quanto a forma de anunciar, descrever e demonstrar o imóvel; na forma de negociar e na forma de discutir o plano de financiamento usado pela imobiliária.
- d) empresarial - conhecimento das atividades responsáveis pela administração de uma empresa como um todo. São elas: marketing, finanças e gestão da produção. Geralmente corretores de imóveis que possuem um adequado

conhecimento empresarial são aqueles que possuem formação acadêmica em administração ou que já possuíram uma pequena empresa, podendo ocupar uma posição de maior destaque na empresa;

- e) formação complementar - são os conhecimentos adquiridos em experiências passadas com outras atividades que aparentemente não têm nenhuma relação com a profissão atual do indivíduo. No caso da corretagem, as experiências que mais contribuem para um bom exercício da profissão de intermediador imobiliário, são: experiência empresarial, de construção civil e de vendas.

O sucesso de uma venda imobiliária depende também das habilidades dos corretores de imóveis, que correspondem à facilidade para atingir seus objetivos através da utilização eficiente de suas capacidades. No que diz respeito às habilidades, Verdi (1990) cita as seguintes habilidades:

- a) valorização de oportunidades e pensamento criativo - perceber e ter visão de negócios, atribuindo valor àquilo que se apresenta como uma boa oportunidade de negócio. Além disso o corretor de imóveis precisa de criatividade para identificar novas oportunidades.
- b) Identificação de um cliente potencial - perceber que um determinado cliente está realmente disposto e em condições de adquirir um imóvel naquele determinado momento;
- c) identificação do imóvel certo para o cliente certo – isso quer dizer que o corretor deve saber aliar a percepção do que seja o cliente potencial com as especificidades de um determinado imóvel disponível, de forma a atender às necessidades e expectativas do suposto comprador;
- d) comunicação persuasiva - despertar o interesse do comprador pelo produto imobiliário, identificando neste os benefícios desejados por aquele, de modo a direcionar a sua argumentação nesse sentido;
- e) bom relacionamento com o empresário imobiliário e os colegas de trabalho - estabelecer um relacionamento de interação grupal no trabalho, compreendendo melhor os colegas, clientes e gerente. É necessário que a relação entre profissionais desta categoria esteja embasada na lealdade, justiça e moral, proporcionando um ambiente satisfatório e produtivo de trabalho.

- f) negociação - utilizar os recursos disponíveis (técnicos, conceituais e de relacionamento humano) em favor da consecução de seus objetivos. No caso da corretagem, isso significa o fechamento de uma transação imobiliária;
- g) reunião de informações - coletar, adquirir e agrupar informações. O corretor de imóveis deve reunir as informações necessárias sobre o produto que está oferecendo, o produto da concorrência e da situação do mercado imobiliário como um todo, aproveitando-as para inseri-las na sua argumentação de venda;
- h) enfrentamento de novas situações - utilizar operações mentais com a finalidade de encontrar respostas para desafios e para superar os obstáculos que a profissão proporciona. No caso da corretagem, são situações referentes à ocorrência de mudanças na política administrativa das imobiliárias e principalmente às crises financeiras no setor da construção civil e no que diz respeito às dos próprios clientes potenciais.

Travassos (1991) relata que o corretor de imóveis necessita estar sempre atualizado sobre os acontecimentos nacionais e mundiais importantes, pois ele precisa ter cultura geral suficiente para manter um diálogo adequado com clientes que possuam formação, educação e posição social diferenciados.

3.2. Legislações e regulamentações do setor

Os principais órgãos regulamentares do setor imobiliário são o Conselho Federal de Corretores de Imóveis (COFECI) e o Conselho Regional de Corretores de Imóvel (CRECI). Esses órgãos são responsáveis pela disciplina e fiscalização do exercício da profissão de corretor de imóveis; são constituídos sob a forma de autarquia, dotados de personalidade jurídica de direito público e vinculados ao Ministério do Trabalho. Possuem autonomia administrativa, operacional e financeira, conforme a Lei nº. 6.530, de 12 de maio de 1978, art 5º.

O COFECI é um órgão federal que possui sede e foro em Brasília-DF e jurisdição em todo território nacional, sendo composto por dois representantes, efetivos e suplentes, de cada conselho regional. É responsável por explicitar a

legislação e expedir normas para a sua correta execução, bem como disciplinar sobre os casos omissos.

Quanto ao CRECI, é uma autarquia responsável por credenciar, orientar e fiscalizar o exercício da profissão de corretor de imóveis. Atualmente, existem 24 CRECI's sediados em capitais no país, com escritórios no interior de cada Estado, chamados de Delegacias Regionais.

Além desses órgãos regulamentadores, existe um Sindicato dos Corretores de Imóveis que visa a representar os interesses dos corretores de imóveis para que tenham seus benefícios profissionais assegurados, e também a CMI – Câmara Mineira de Imóveis.

3.3. Estrutura organizacional e administração

Normalmente, nas imobiliárias ou corretoras de imóveis, a formulação da estratégia é definida pelo proprietário, com o poder centralizado e autocrático, sendo que o sucesso ou o insucesso depende das estratégias por ele formuladas.

Como a estrutura é montada e gerida de cima para baixo, o proprietário é o único responsável por todos os aspectos da empresa. É ele quem determina os objetivos e como os recursos disponíveis devem ser aplicados para causar maior impacto. No caso de pequenas imobiliárias ou corretoras, o proprietário deve levar em consideração que a margem para o erro é mínima, uma vez que os recursos próprios, bem como o acesso aos recursos de terceiros, são limitados, ou por vezes escassos.

Ressalta-se que é importante fazer uso da tecnologia, buscar novos processos, utilizar a informatização e preocupar-se com o fluxo de caixa, uma vez que mais importante que ter lucro é a capacidade de fazer caixa. Além disso, ter rapidez no processo decisório, dispor de um bom SI abrangendo toda a empresa, ter uma estrutura enxuta, procurar a segmentação através da especialização, criar, administrar e motivar uma equipe vencedora, são todos elementos essenciais para o sucesso da imobiliária.

A corretagem de imóveis lida com três partes: o prestador de serviço na pessoa do corretor, o cliente vendedor e o cliente potencial comprador do imóvel. Verificando essas situações, vê-se que o grau de dificuldade ou complexidade para

a administração da imobiliária é maior que nas atividades de prestação de serviços que envolvam somente duas partes.

Outro elemento a ser considerado é o fato de que a compra de um imóvel envolve valores elevados. Normalmente, os compradores realizam, durante toda sua vida, poucos negócios. Em decorrência disso, os compradores são cautelosos quando de sua realização, pois, para alguns, esta compra representa a única transação monetária em que se envolveram ou se envolverão. Para alguns compradores, está em negociação toda a poupança que conseguiram economizar, o resultado de um longo período de postergação de consumo, acrescido do fato de alguns necessitarem de financiamento para completar a aquisição, o que os leva a considerar o impacto da prestação mensal no orçamento.

Se a compra leva a essa série de preocupações, normalmente o potencial cliente-comprador leva amigos e parentes para verem o imóvel e opinarem sobre ele, pois somente através da comparação de vários imóveis será possível ao comprador se decidir por um que mais se aproxime de suas expectativas, necessidades e, principalmente, de sua capacidade ou disponibilidade de pagamento.

3.4. As forças competitivas do setor imobiliário

Conforme caracterização do BCG (Boston Consult Group), a classificação dos produtos sempre será efetuada em função do ritmo de crescimento do mercado e do nível de participação que este produto detém no mercado. Assim, o quadro geral de classificação equivalerá ao seguinte:

Ritmo de crescimento do Mercado	Participação do Produto no Mercado	Classificação do Produto
Elevado	Pequena	<i>Criança Problema</i>
Elevado	Elevada	<i>Estrela</i>
Estável / Reduzido	Elevada	<i>Vaca leiteira</i>
Reduzido	Pequena	<i>Abacaxi</i>

Figura 4 - Elementos da estrutura imobiliária
Fonte: Análise de Portfólio.

Produtos do tipo *Criança Problema*:

Necessário acelerar o ritmo no mercado, antes que este atinja a estabilidade. Em caso positivo, passa para *Estrela*. Caso a empresa não disponha de recursos adicionais para investimentos no produto, passa para *Abacaxi*.

Produtos do tipo *Estrela*:

Ótimo, o produto já admite elevada participação de mercado. Necessário sustentar o crescimento das vendas, a um ritmo maior que o do mercado, e isto, em geral, é realizado com investimentos adicionais, especialmente em termos de marketing e de racionalização do processo produtivo.

Produtos do tipo *Vaca Leiteira*:

Sua empresa está em condições privilegiadas para transformar em renda os investimentos efetivados anteriormente no produto. Para manter essa situação, basta acrescentar ao produto inovações que sejam percebidas pelos clientes como positivas à sua situação de uso. Nesse caso, o mais prático equivale ao contato com clientes, ouvindo e analisando as sugestões.

Produtos do tipo *Abacaxi*:

Esta fase exige redobrada atenção do gestor empresarial. Tentativas de investimentos poderão ser efetuadas, porém as chances de sucesso serão proporcionalmente menores, quanto mais se tenha aprofundada a rejeição pelo mercado consumidor. Nessa fase, em particular, normalmente se aconselha o abandonar o produto, especialmente se a empresa tem outras opções já encaminhadas.

A ameaça de novos entrantes no mercado é a possibilidade de novos competidores entrarem no mercado, ameaçando a posição e o mercado das empresas estabelecidas. Para se contrapor a isso, é preciso criar barreiras a novos entrantes.

A intensa rivalidade entre os concorrentes existentes diz respeito à competição estabelecida entre as pessoas, em que todos tentam ganhar mais mercado, sendo que uma das formas de crescer é tomar mercado dos outros. Há vários aspectos que não são mutuamente excludentes, como a necessidade de não

perder mercado; a possibilidade de conquistar mercado alheio; a possibilidade de concorrência predatória; a necessidade eventual de alianças para enfrentar um adversário comum de qualquer espécie, como por exemplo, um novo entrante.

A pressão dos produtos substitutos se refere ao fato de que nada é insubstituível. Um novo produto, uma nova tecnologia, um novo conceito, podem destruir toda uma indústria rapidamente.

Quanto ao poder de negociação dos compradores, este está ligado ao fato de que os clientes e consumidores estão sempre querendo mais qualidade, melhor design e funcionalidade, embalagens mais bonitas, seguras e práticas, maior durabilidade e menores preços.

Por fim, o poder de negociação dos fornecedores se baseia no fato de que os fornecedores de insumos, serviços e componentes buscam maiores valores pelo seu produto ou serviço.

Aplicando no setor imobiliário o modelo de Porter (1991), identificam-se as seguintes forças competitivas:

- a) entrantes potenciais - barreiras ao exercício da profissão de corretor de imóveis: possuir o 1º grau ou 2º grau completo; ser maior de 21 anos; ter o título de técnico em transação imobiliária. Dessa forma, as restrições ficam limitadas à conclusão do 1º ou 2º grau e ao custo financeiro para a obtenção do título e respectivo registro;
- b) substitutos - para vender imóveis, não há a obrigatoriedade legal de contratar uma imobiliária ou um corretor de imóveis para intermediar a venda ou a compra. As construtoras em Belo Horizonte são substitutas que, normalmente, possuem departamentos próprios de vendas ou, quando não os possuem, colocam seus imóveis em várias imobiliárias ao mesmo tempo;
- c) fornecedores - são os proprietários dos imóveis, sejam eles pessoas físicas, jurídicas ou as próprias construtoras. Sob esse aspecto, sua influência é relevante, pois, como a oferta de prestadores de serviços de corretagem é grande, bem como são grandes as oportunidades de venda direta, a lei da procura e da oferta também se aplica ao mercado de imóveis.
- d) compradores - da mesma forma que no item anterior, só que de maneira inversa, a influência dos compradores também é grande.
- e) concorrentes na Indústria - além da concorrência de compradores e vendedores que forçam a redução da comissão, existe a concorrência entre

as imobiliárias e corretores autônomos. Boa parte dos proprietários de imóveis se recusa a dar exclusividade de venda a uma só imobiliária, colocando seu imóvel em várias delas. Existem outros concorrentes das imobiliárias, que são os próprios corretores que para elas trabalham e que realizam a venda diretamente sem passar pela empresa. A transação também pode ser feita diretamente com os próprios envolvidos na transação, comprador ou vendedor.

Assim, a estratégia competitiva visa criar uma posição sustentável no setor imobiliário, com o objetivo de enfrentar as cinco forças competitivas com sucesso. Cada imobiliária deve determinar sua estratégia em função da situação que vive, do mercado em que atua, e principalmente da análise das forças competitivas em ação, ou seja, as imobiliárias podem ter estratégias competitivas diferentes.

4. ESTRUTURAÇÃO E APLICAÇÃO PRELIMINAR DO MODELO PROPOSTO

4.1. Apresentação da Organização Imobiliária S/C Ltda.

A Organização Imobiliária S/C Ltda. é uma empresa que atua no mercado mineiro há mais de 18 anos. Sua especialidade é em compra e venda imóveis residenciais e de pequenos imóveis comerciais como salas e lojas. Atualmente, seu quadro de funcionários é composto por profissionais formados pelo Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI)¹. Esses profissionais se propõem a orientar e ajudar o cliente na busca de um imóvel seja para sua residência, para seu comércio ou mesmo para um investimento.

A empresa está localizada na Rua Goitacazes, nº 43, bairro Centro, Belo Horizonte. Esse endereço fica próximo à cartórios, instituições financeiras de crédito habitacional, com disponibilidade de estacionamento para os clientes e de fácil acesso a todos os bairros. Esses fatores são importantes para àquele que procura agilidade e comodidade na aquisição de um imóvel.

A atividade principal da empresa é a captação, compra e venda de imóveis, a assessoria imobiliária, ou seja, uma completa análise da documentação do imóvel e a orientação ao cliente, para que ele se sinta confiante e seguro com relação ao imóvel que está negociando.

A empresa tem potencial de crescimento, pois conta com alguns profissionais competentes, bem treinados, com informações necessárias para mostrar ao comprador as características do imóvel que deseja adquirir.

O mercado imobiliário é bastante competitivo, podendo haver uma maior parceria entre os concorrentes, uma vez que quando ocorre a venda, além da satisfação das partes, todos lucram, a empresa, o corretor e o captador do imóvel.

O setor de assessoria da imobiliária é responsável pela análise adequada de um imóvel no que diz respeito à documentação, pois uma vez esta análise mal feita pode levar as partes à justiça, gerando desconforto, desgastes morais e até financeiros entre os envolvidos. Quando o imóvel é colocado á venda, é necessário, antes de anuncia-lo, verificar se não há quaisquer ônus pendente sobre os vendedores e o imóvel. Quando o imóvel já é construído, é necessária a

¹ Conforme exigência da Lei nº 4.116 de 27/08/62, a lei está alterada pela Lei nº 6.530 de 12/07/78.

apresentação da averbação no cartório de registro de imóveis competente, da certidão de "habite-se" expedida pela prefeitura municipal e da certidão negativa de débitos expedida pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS).

A empresa mantém um profissional especializado na agilização da documentação para lavrar e assinar a escritura, data em que normalmente ocorre o pagamento da comissão do corretor.

4.2. Gerenciamento de processos

A revisão e melhoria dos processos tem por objetivos principais a redução dos "custos invisíveis" e a melhoria da qualidade do negócio, representada pela maior agilidade de resposta ao mercado, maior integração dos departamentos da empresa com os objetivos do negócio e a constante preocupação em manter somente as atividades que agregam valor ao imóvel.

Para cumprir sua missão, a Organização Imobiliária S/C Ltda adota como base para suas atividades uma sistemática própria de trabalho, resultado do desenvolvimento técnico e profissional da equipe que compõe a imobiliária.

A iniciativa de promover a melhoria na captação de clientes para a imobiliária partiu do proprietário, sendo seu comprometimento e envolvimento fundamentais para o resultado esperado. A operacionalização dos trabalhos foi feita por um corretor, nomeado pelo proprietário e treinado na metodologia de gerenciamento de processos.

Um dos caminhos para se proceder à análise dos processos críticos foi a representação destes em fluxograma para captação de clientes. A vantagem dessa ferramenta foi permitir a compreensão clara do processo por parte de todos os envolvidos. A análise do processo exigiu que se questione constantemente "Por quê?" as atividades são feitas desta forma, se agregam valor ao negócio ou se estão na seqüência correta. A partir dessa análise foram tomadas decisões quanto a manter, modificar (geralmente simplificar) ou até mesmo eliminar alguma atividade.

Por fim, conhecendo-se quais os recursos humanos e materiais necessários para se chegar ao processo ideal, a imobiliária fez uma revisão da proposta de estruturação do SIG para captação de clientes.

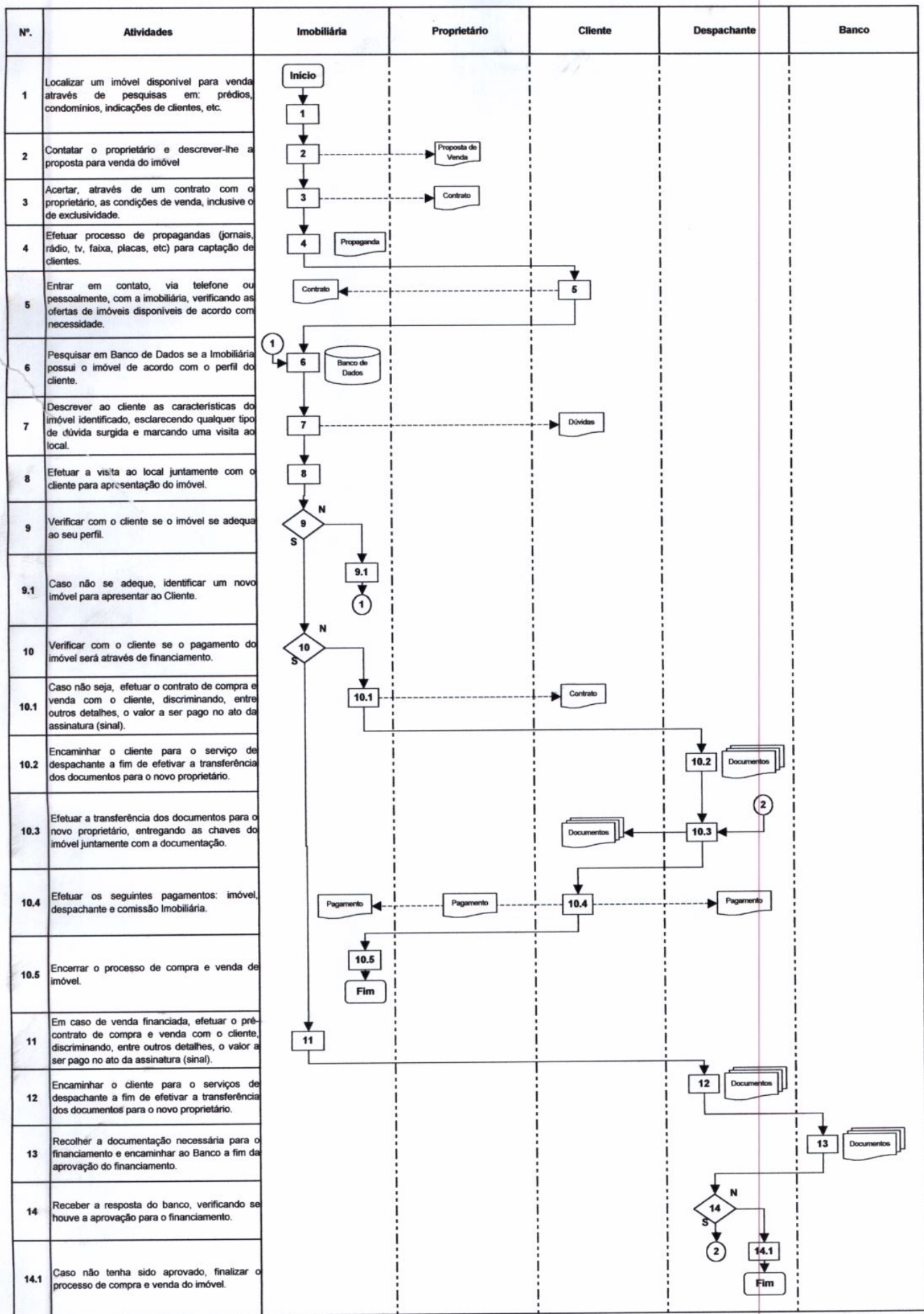
Uma vez definido o processo ideal, seus recursos e as ações necessárias para sua realização, a etapa final do trabalho consistiu na implementação desse processo e seu constante monitoramento.

O monitoramento, feito por um corretor, buscou medir o sucesso da implementação do processo ideal bem como identificar eventuais mudanças no mesmo, em função de novos objetivos. Esse trabalho só é viável, porém, com a adoção de medidas de performance que reflitam os benefícios conquistados pela análise e gerenciamento dos processos. Quaisquer que sejam os parâmetros adotados - lucratividade, tempo, redução de custos ou qualquer outro - é importante que eles sejam quantificáveis. A adoção de medidas puramente qualitativas torna o monitoramento sujeito a interpretações subjetivas e não revela o resultado real da melhoria do processo.

Tais benefícios oriundos de uma infra-estrutura de um SIG terão impactos decisivos nas diversas áreas/processos da Organização Imobiliária Ltda, bem como no seu posicionamento em Belo Horizonte, que serão mantidos e fortalecidos por este processo.

4.3. Fluxograma operacional

Antes de avaliar o sistema e investigar as falhas, é preciso ter certeza de que o sistema para captação de clientes a ser avaliado está realmente em operação. Com esse objetivo, investiga-se um número limitado de transações através do sistema, desde a sua origem, até sua conclusão, ou vice-versa, conhecido como teste de aderência. Isto é feito após completar o fluxograma, a fim de assegurar que não será desperdiçado tempo no estudo de um SIG planejado para captação de clientes que não está sendo executado na prática, conforme demonstrado na Figura 5.



Os dados evidenciados na Figura 5 mostram a integração de todos os elementos anteriormente elencados e suas inter-relações dentro desta atual estrutura de informações da Organização Imobiliária S/C Ltda, Esses dados os quais deverão ser considerados prioritariamente quando da aplicação metodológica das etapas de construção de um SIG para captação de clientes.

O modelo proposto objetiva evidenciar a seqüência de captação de clientes, permitindo o monitoramento dos clientes, bem como gerar informações mais seguras para a sua autogestão como: estruturar dados externos do cliente, cruza-los com dados internos, especialmente aqueles sobre o potencial de compra do cliente. Estes devem ser comparados com outras fontes externas, resultando em um conjunto de informações com valor agregado que ajudarão a Organização Imobiliária S/C Ltda também a consolidar o seu caminho por meio do conhecimento, enquanto *know-how* de suas competências internas e da própria informação, enquanto patrimônio acumulado ao longo de sua existência.

Para tanto, este modelo proposto deve responder às seguintes questões:

- a) permite verificar como funciona realmente, todos os componentes do sistema para captação de clientes, facilitando a análise de sua eficácia?
- b) Proporciona entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos adotados pela imobiliária?
- c) Facilita a localização das deficiências pela fácil visualização?
- d) Informa com precisão como e quando captar clientes?
- e) Gera informações rápidas, possibilitando qualquer alteração que se proponha a fazer no sistema?
- f) Possibilita identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método considerado pelo corretor responsável?
- g) Todas as fases do processo estão sendo executadas?

Ao se projetar este modelo, ficou claro que o SIG deve estar apoiado no planejamento e controle, sendo necessário compreender as necessidades de informação, que por sua vez exigem a compreensão dos processos decisórios praticados pela imobiliária.

O modelo planejado foi criado a partir de estudos da estrutura da Organização Imobiliária S/C Ltda, sua realidade interna, mercado no qual está inserida, objetivos traçados e outras variáveis que podem influenciar nas atividades da imobiliária.

Quando o SIG planejado é bem concebido, ele tende a eliminar os problemas que poderão surgir. Alguns dos benefícios dos sistemas planejados são informações gerenciais, eficiência operacional, racionalização dos SIG's e controle interno.

A informação para controle da Organização Imobiliária S/C Ltda atualmente envolve:

- a) informações mercadológicas, ou seja, aquelas referentes à execução real da compra e venda de imóveis;
- b) informações de quantidades, prazos, custos reais para acompanhamento dos planos e orçamentos de compra e venda de imóveis;
- c) informações financeiras, ou seja, informações sobre custos, rentabilidade, situação financeira, necessárias para acompanhar orçamentos e fluxos de caixa;

Para que a Organização Imobiliária S/C Ltda. obtenha vantagem competitiva, não basta somente observar os fatores externos que refletem na sua atividade, tais como o cenário econômico, taxas de juros, concorrência, carga tributária, dentre outros. Ela deve também observar como está o ambiente interno de trabalho, o fluxo interno de documentos e informações e quais os controles existentes na imobiliária.

Dessa forma, um SIG planejado é essencial para que a Organização Imobiliária S/C Ltda possa monitorar a situação da captação de clientes da imobiliária. Além disso, as variáveis que condicionam suas atividades, de forma que se possa interferir no processo de captação de clientes, corrigindo desvios e aproveitando-se das situações favoráveis para poder alcançar os objetivos propostos no estudo.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

A proposta apresentada neste trabalho teve como objetivo principal, a estruturação de um sistema de informação gerencial, visando a maximização de captação de clientes da Organização Imobiliária S/C Ltda. Para atingir este objetivo, foram documentados e analisados o SIG, o gerenciamento de processos e o mercado imobiliário.

No que se refere aos objetivos específicos, a pesquisa bibliográfica realizada possibilitou a caracterização da imobiliária, objeto de estudo. Para a fundamentação, através de experiências, encontram-se relatados o estudo de caso de estruturação de um SIG e o caso Organização Imobiliária S/C Ltda. Finalmente, pode-se observar, detalhada no trabalho, a metodologia devidamente fundamentada.

Descrever os serviços que são prestados pela imobiliária com vistas na intervenção junto aos corretores é o primeiro objetivo específico. Constatou-se que utilizando principalmente a estratégia de enfoque descrita na análise de Portfólio (Figura 4), a imobiliária poderá ter uma considerável vantagem competitiva, optando por um mercado de nicho e num setor segmentado, operar com vantagens de conhecimento e melhor atendimento ao cliente quanto à quantidade e à variedade de imóveis relativas a determinadas áreas de Belo Horizonte (em torno da imobiliária).

O segundo objetivo específico, investigar qual o sistema que deve ser adotado pela imobiliária a fim de maximizar a captação de clientes, por parte dos corretores, mostrou que, um SIG para captação de clientes, identifica de forma clara os fatores críticos de sucesso, ou seja, os fatores que devem ser privilegiados com um gerenciamento específico para que os objetivos identificados no estudo sejam concretizados.

No que concerne ao terceiro objetivo específico, analisar se o sistema de informação gerencial permite à imobiliária verificar, a qualquer momento, se a captação de clientes está sendo realizado na forma prevista, pôde-se verificar que a proposta de estruturação do SIG para captação de clientes (Figura 5) foi voltada para as mudanças do mercado, satisfação dos clientes, melhoria e inovação dos produtos e processos internos, aprendizado contínuo e crescimento da organização,

buscando o equilíbrio entre a eficiência (produtividade dos corretores) e a eficácia (qualidade de serviço) da Organização Imobiliária S/C Ltda. Na sistematização dos processos de avaliação e medição de resultados do SIG, conclui-se que o sistema contribui para captar clientes na forma prevista pela imobiliária, desde que as estratégias de negócios e ações podem ser reavaliadas perante as mudanças do mercado imobiliário.

Desenvolver elementos comparativos, critérios de análise para avaliar se a captação de clientes da empresa está adequada ao nível de suas operações é o quarto objetivo específico. Constatou-se que a utilização de recursos tecnológicos se faz necessária para a Organização Imobiliária S/C Ltda captar clientes, sem improvisos ou excessos. Todo o processo foi cuidadosamente analisado, identificando seu custo/benefício. A empresa investiu R\$ 800,00 (oitocentos reais) no programa SINAI e paga R\$ 80,00 (oitenta reais) em manutenção. É considerado custo baixo sendo que a empresa vende 10 a 20 imóveis mensais dos mais variados preços, minimizando o risco de investir em produtos inovadores, sem saber se o mercado iria absorvê-los.

A integração do planejamento, controle e gerenciamento de processos ao SIG fizeram com que as necessidades e expectativas da imobiliária fossem identificadas de forma mais clara e direcionadas.

Com essas estratégias, a Organização Imobiliária S/C Ltda poderá, além de atender à função básica de intermediar negócios entre os vendedores e compradores, atender também à função de captação de clientes, que significa garantir confiabilidade, informação, segurança, além de oferecer rapidez e satisfação nos serviços.

5.2. Recomendações

Tendo em vista o enfoque de estruturação de um SIG para captação de clientes, nota-se a necessidade de um estudo mais profundo da estrutura da compra e venda de um imóvel, adotando um estudo de capacidade e desempenho do processo, analisando-a relativamente às especificações adotadas a cada ponto.

Neste sentido, a sugestão é que sejam realizados os seguintes estudos futuros:

- um mapeamento a respeito da evidenciação do SIG para captação de clientes em outras imobiliárias;
- o estudo junto aos compradores, baseando-se em uma amostra estratificada por renda, região, tamanho do imóvel desejado, valor ou outras variáveis, para se inferir sobre as carências e necessidades do comprador de imóvel de Belo Horizonte.

TABELA DE SIGLAS

CEF	Caixa Econômica Federal
CMI	Câmara Mineira de Imóveis
COCEFI	Conselho Federal de Corretores de Imóveis
CRECI	Conselho Regional de Corretores de Imóveis
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
SI	Sistema de Informação
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SINAI	Sistema Navarro de Imóveis

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Aline França. **Sistemas de informações gerenciais: uma abordagem orientada a negócios.** Ed. IGTI, 1999.

ABREU, Aline França; REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais.** São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, Rodrigues Sérgio. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1996.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informação para tomada de decisões.** São Paulo: Pioneira, 1999.

CRUZ, Tadeu. **Sistema de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI.** São Paulo: Atlas, 1998.

FERREIRA, J. R. **Informação é instrumento essencial para a competitividade na indústria.** TECBAHIA, Camaçari, v.9, n.3, 1997.

FURLAN, José Davi. Como elaborar e implementar planejamento estratégico se sistemas de informação. In: ABREU, Aline França. **Sistemas de informação gerenciais**, Ed. IGTI, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACHADO, Teresa Moreira; ANTONIALLI, Luiz Marcelo; SILVA, Andréa Lago. **Tecnologia da informação.** São Paulo: Futura, 1996.

MATTAR, F. M. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1998.

MELO, Ivo Soares. **Administração de sistemas de informação.** São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, 8 ed. Atual. São Paulo: Atlas, 1994.

Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Sistemas, organização & métodos.** São Paulo. Atlas. 2000.

PEROTTONI, R; OLIVEIRA, M; LUCIANO, E; FREITAS, H. Sistemas de informações. **Revista Eletrônica de Administração da UFRGS**, 21 ed., n. 3, v. 7. Disponível em: < <http://read.adm.ufrgs.br/read21/artigo/>>. Acesso em: 13 set 2004.

PORTER, M E. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal. **Organização e métodos**: uma abordagem prática. 6 ed. São Paulo: Atlas. 1995.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STONER, James. FREEMAN, P. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TRAVASSOS, Ari. **Compra e venda de imóveis**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1991.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIDAL, Antonio G.R. **Informática na pequena e média empresa**. São Paulo: Pioneira, 1997.

VERDI, César Augusto. **Tudo o que aprendi sobre vendas**. São Paulo: Ortiz, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.