Centro Universitário do Planalto Central Apparecido dos Santos

Curso de Administração

Trabalho de Conclusão de Curso

A tecnologia da informação no ambiente organizacional

Brasília-DF

2020

UNICEPLAC

JEFFERSON JUNIOR DA SILVA PEREIRA

A tecnologia da informação no ambiente organizacional

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Apparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador: Prof. Dr. Marcel Stanlei Monteiro

Brasília-DF

2020

UNICEPLAC

JEFFERSON JUNIOR DA SILVA PEREIRA

A tecnologia da informação no ambiente organizacional

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Apparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama, 10 de Julho de 2020.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Marcel Stanlei Monteiro
Orientador

Prof. Nome completo
Examinador

Prof. Nome Completo
Examinador

A tecnologia da informação no ambiente organizacional

Jefferson Junior Da Silva Pereira

Resumo:
A proposta do presente artigo, tem por finalidade explicitar as mudanças da tecnologia da informação no ambiente organizacional, através de uma visão sobre o uso da tecnologia, onde possibilite uma melhor compreensão de sua importância dentro na organização envolvendo seus processos e tomadas de decisão. A metodologia de trabalho utilizada envolveu o levantamento bibliográfico. A partir da análise dos resultados, concluiu-se que a tecnologia da informação com enfase no sistema de informação gerencial, produz a inovação na empresa, disciplina, foco e clareza aos processos de decisão, onde possibilita ciclos mais curtos e tomada de decisões objetivas baseadas em avaliações conjuntas dos projetos de forma clara.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação. Sistema de Informação Gerencial. Gestão. Inovação. Conhecimento.

Graduando Jefferson Junior Da Silva Pereira do Curso Administração, do Centro Universitário do Planalto Central Apparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: jefferson_junior_16@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças e transformações que o setor empresarial sofreu ao longo de sua história estão vinculados as mudanças que o ambiente externo e a competitividade existente impuseram a ele em suas diferentes organizações. Contudo, as mudanças recentes que marcaram a virada do século XXI, foram necessariamente caracterizadas por fatores tecnológicos em maior grau e, novamente, por fatores externos de ordem política social. Dessa maneira, a tecnologia da informação – elemento disruptivo característico da atualidade, promove mudanças na forma de gestão das organizações, na percepção das equipes de trabalho e facilita a tomada de decisão com base em informação.

Com base nisso, o objetivo deste trabalho é de identificar as mudanças e desdobramentos que a tecnologia da informação (TI) possibilitam no ambiente das empresas, bem como verificar a influência dessa tecnologia no comportamento organizacional dessas empresas pertinente a tomada de decisão.

A elaboração da metodologia científica deste artigo, deu-se por meio de pesquisa bibliográfica, utilizada para elencar informações e dados, por meio da leitura de livros, trabalhos acadêmicos e artigos científicos. Assim a justificativa para elaboração desta pesquisa vincula-se as oportunidades que a TI proporciona às organizações, no sentido de agilizar sua gestão, maximizar as práticas administrativas e de desenvolver a organização. No entanto a problemática desda pesquisa é, verificar quais são os fatores que inviabilizam a utilização da Tecnologia da Informação e dessa forma comprometem o processo de desenvolvimento nas organizações. Por outro lado a hipótese desta pesquisa é a de que a implementação da Tecnologia da Informação nas organizações proporcionam uma melhor gestão e melhor tomada de decisão.

Assim, o assunto referenciado ao longo do artigo, torna-se de grande importância, uma vez que o tema facilita que as empresas tenham uma percepção da importância que a tecnologia da informação ocasiona na organização e em seus processos de tomada de decisão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do Conhecimento, componentes e elementos da tecnologia da informação (TI)

Conforme Turban (2013), o objetivo dos sistemas de Gestão do Conhecimento (GC) é identificar capturar, armazenar, manter e entregar conhecimento útil de forma significativa a qualquer um que precise dele, em qualquer lugar e a qualquer hora, dentro de uma organização. Os sistemas de GC dão suporte ao compartilhamento, à tomada de decisão e à colaboração no nível organizacional, independentemente da localização. Além disso o autor complementa com um comentário a mais sobre o Sistema de Informação (SI), onde esse sistema, coleta, processa, armazena, analisa e dissermina informações para fins ou objetivos específicos.

Turban (2013), explica ainda que o sistema de informação tem como funções básicas entrada, processamento, saída e feedbak, conforme abaixo:

- **Entrada.** Dados e informações sobre as transações de negócios são capturados ou coletados por escâneres em pontos de venda e sites e são recebidos por dispositivos de entrada
- **Processamento.** Os dados são transformados, convertidos e analisados para o armazenamento ou transferência para um dispositivo de saída.
- **Saída.** Dados, informações, relatórios e outros elementos são disseminados para telas digitais em papel, enviados como áudio ou transferidas para outros sistemas de informação por rede de comunicação.
- **Fedeeback.** Um mecanismo de retorno que monitora e controla essas operações.

Mediante isso, o autor ainda complementa falando que os sistemas de informação tem por finalidade gerar informações para a tomada de decisões, com base na coleta de dados processados e transformados em informação, onde esse método processa de forma continua para se chegar ao objetivo final. Ainda agrega dizendo:

> Os novos desenvolvimentos em TI são importantes para todas as disciplinas de negócios, porque elas desencadeiam mudanças no mercado, nas operações, no comércio eletrônico, na logística, nos recursos humanos, no setor financeiro, na contabilidade e no relacionamento com consumidores e parceiros de negócios. Nada que envolva negócios ou estratégia corporativa deixa de passar pela TI (TURBAN, 2013, p. 2).

Sobre a temática de SI, os autores Mcgee e Prusak (1994), explicam que a Tecnologia

da Informação deve ser desenvolvida de modo a facilitar a elaboração de estratégias competitiva. Onde as alternativas para definir a estratégia de negócio e tecnologia da informação, devem ser analisadas no mesmo patamar para assegurar a constante interação e manter o alinhamento estratégico. Seguindo a mesma linha de pensamento Schumpeter (1985), é absoluto em referenciar que a velocidade das inovações tecnológicas tem sido o tema central dos esforços das empresas para se manterem competitivas no mercado para buscar melhorias.

Tratando do mesmo conjunto de Sistema de Informação e Tecnologia da Informação o autor O'Brien (2004), expressa sentindo em falar de dois pilares da TI, que se refere a todos os conjuntos de instruções de processamento da informação. Que é a parte lógica o Sofware, que dará instruções para a execução do hardware, que por sua vez o conceito de Hardware compreende os dispositivos físicos e equipamentos utilizados no processamento de informações. Esses elementos vão de computadores e outros equipamentos até os vários tipos de mídias de armazenamento de registro de dados como, por exemplo, discos magnéticos e até folhas de papel como também suporte lógico.

Interligando esse contexto, o sistema de Business Intelligence (BI), como também explora Turban (2013), relata que tal ferramenta pode dar uma vantagem para os times, onde o BI remete a uma categoria ampla de aplicações, tecnologias e processos para coleta, armazenamento, acesso e análise de dados para ajudar usuários empresariais a tomar melhores decisões. Batista (2004), completa as informações, dizendo que o BI é um conjunto de ferramentas e aplicativos que transforma grandes quantidades de dados em informações de qualidade para a tomada de decisão, que assim tal ferramenta permite o cruzamento de dados, a visualização de informações em vários cenários, e assim, poder analisar os principais indicadores de desempenho empresarial.

Desenvolvendo ainda os conceitos de SI, TI e BI é notável a presença do elemento "Custo" que movem toda essa estrutura que é a implementação da TI, colaborando com essas informações o autor Martins (2003), classifica Custos entre Diretos e Indiretos, que é com relação ao produto feito ou serviço prestado, e não à produção no sentido geral ou aos departamentos dentro da empresa, ainda completa dizendo que o custo e reconhecido uma vez que esse custo referencie da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço, tornando-se um investimento e não um gasto, fazendo menção que mesmo que a implementação da tecnologia da informação seja pouco acessível e produza grande custo, seu maior potencial é o fato de haver ganhos visíveis, tornando-se assim um investimento e não um gasto.

Associado ao conceito de Business Intelligence, o autor Simantob e Lippi (2003),

completa dizendo que a inovação é uma iniciativa modesta ou revolucionária, que abrange uma novidade para a organização e para o mercado, e que aplicada na prática traz resultados econômicos para a empresa, sejam eles ligados à tecnologia, gerenciamento, processos ou modelo de negócio. O autor Oliveira (2001), referencia Inovação sendo a transformação de ideias e utilização de invenções, de que resultam aplicações úteis conducentes a melhoramentos contínuos e aprimorados. Os autores Albertin e Moura (2008), complementa dizendo que os benefícios da TI, podem ser divididos em tangíveis e intangíveis. Os tangíveis podem ser definidos como aqueles que afetam diretamente os resultados da empresa, tais como redução de custo e geração de lucros. Já os intangíveis são os que causam melhorias de desempenho do negócio, mas não afetam diretamente no resultado da empresa, tais como informações gerenciais e segurança.

2.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS (SIG)

Conforme Oliveira (2008), os sistemas de informações gerenciais é denominado como sendo os processos que serão utilizados para transformar dados em informações, que auxiliem no processo decisório da empresa ressaltando ainda que o SIG são indispensáveis, pois na maioria das gestões que utilizam um sistema informatizado, existe uma variedade de dados que estão disponíveis e que podem ser utilizados para o processo de tomada de decisões, resultando em informações gerenciais que estruturaram o processo de tomada de decisão. O próprio autor ainda completa dizendo que tais ferramentas permitem que aos líderes obtenham de forma prática essas informações, para que de forma conjunta elas possam dosar as decisões que nortearam a empresa.

Laudon e Laudon (2011), referencia SIG como a tentativa de proporcionar a capacitação de forma abrangente em questão do sistema de informação, uma vez que lidam com a questão comportamental e também sobre o que envolve o desenvolvimento e seus impactos referente ao sistema de informação para que seja adotado pelos gestores para proporcionar uma maior visão do todo.

O autor ainda define que, o sistema de informação gerencial torna-se uma ferramenta de uso ao gerente, no sentido que sua estrutura trará o monitoramento e controle do negócio, onde pode fornecer informações referente ao desempenho por meio de relatórios, que trazem da base de dados extraídos de forma resumida dos sistemas de processos, formando para o gestor um resumo com os dados mais importantes que produzirá os meios para se chegar a decisão especifica.

2.3 IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA AS EMPRESAS

Os autores Laudon e Laudon (2011), conceituam dizendo que os sistemas de informações gerenciais (SIG) fornecem resumos e relatórios de rotina com dados no nível de transação para a gerência de nível operacional e médio, oferecendo, assim, respostas a problemas de decisão estruturadas e semiestruturadas. Completando o conceito de SIG o autor Oliveira (2002), acrescenta que o sistema de informação gerencial pode, sob determinadas condições, como a manutenção dessas informações, os seguintes benefícios para as empresas:

- Redução dos custos das operações;
- Melhoria no acesso às informações;
- Relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estímulo de maior interação dos tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações;
- Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam os sistemas;
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa;e
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Complementando ainda Oliveira (2001), relata que esses principios consentem em relatar que as empresas definam possíveis fortalecimentos do processo de gestão, garantindo o diferencial de atuação e por consequência e vantagem competitiva.

Completando o conceitos de SIG referenciados pelos autores acima, o autor Stair (1998), reforça dizendo que o sistema de informação gerencial torna-se uma vantagem competitiva para a empresa, pois um SIG deve ser aperfeiçoado de forma a dar apoio às metas da organização, para que seja possível que os executivos ou o setor que o utilizar, tranforme os relatórios do SIG em elaboração de estratégias para o sucesso dos negócios, uma vez que estes relatórios de SIG sirvam para equiparar as metas estabelecidas da organização com os

resultados presentes.

2.4 DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DA TI

Desde o século passado já se era falado sobre a revolução digital, onde o autor Srour (1998), já mencionava que tal revolução traria mudanças tanto no trabalho manual, como no trabalho profissional qualificado, voltando a atenção para a qualificação do trabalho, onde passava a ser generalizada, atingindo todos os trabalhadores envolvidos em processos informatizados. Onde ainda completa dizendo que as empresas precisariam ampliar suas tarefas e a capacitação, buscando uma força de trabalho qualificada e que houvesse uma constante adptação e mudanças, indicando a necessidade de educação permanente.

Ao passar do tempo as organizações começaram a investir em sistemas de informações, conforme Dietrich (2007), fala que existem lamentações por partes dos executivos, uma vez que relatam que o retorno em termo da produtividade não ocorre nas mesmas proporções e com os altos custos. Porém ainda de acordo com autor, o problema não está no sistema de informação, e sim no uso incorreto dos sistemas. Isso se deve ao fato de que, implementar sistemas de informações eficazes não é uma tarefa simples. Pronunciando ainda que a dificuldade para o avanço do sistema de forma ordenada é principalmente relativo a quatros fatores que não são devidamente considerados durante o processo da implantação dos sistemas, sendo eles: falta de alinhamento tático, processos inadequados, dificuldades inerentes à tecnologia e transformações culturais.

3 METODOLOGIA

3.1 Conceito de Ciência e Metodologia

A respeito do conceito de ciência, Alves (2002), refere-se a ele como sendo uma especialização, um aperfeiçoamento de potenciais comuns a todos. Lakatos (2011), acrescenta que ciência é um conjunto de conhecimentos racionais, certos ou prováveis, obtidos metodicamente sistematizados e verificáveis que fazem referência a objetos de uma mesma natureza. Por outro lado, a metodologia segundo Marconi e Lakatos (2005), é definida como um processo de planejamento onde é definido o conjunto de métodos científicos a serem aplicados dentro da pesquisa, de modo que esses métodos sirvam de instrumentos para alcance dos objetivos propostos.

3.2 Pesquisa Bibliografica

Conforme Gil (2008), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e de artigos científicos”. O autor menciona ainda que quase todas as pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas fazem referência à parte de estudos exploratórios que podem ser definidos como pesquisas bibliográficas.

Assim, Gil (2008), explica que uma das principais vantagens da pesquisa bibliográfica encontra-se no fato que ela permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente – o que explicita uma particular vantagem desse método, pois à medida em que o problema pesquisado requeira dados, o pesquisador aumentará sua base bibliográfica afim de encontra-los. E sobre a temática de fontes bibliográficas, o autor afirma que:

> As fontes bibliográficas mais conhecidas são os livros de leitura corrente. No entanto, existem muitas outras fontes de interesse para a realização de pesquisas, tais como: obras de referência, teses e dissertações, periódicos científicos, anais de encontros científicos e periódicos de indexação e resumo (GIL, 2008, p. 61).

Conforme o que foi explicitado neste capítulo, a metodologia utilizada neste trabalho será do tipo pesquisa bibliográfica. A forma a ser utilizada para catalogar informações e dados dar-se-á por meio da leitura de livros, trabalhos acadêmicos e artigos cientificos conforme Gil (2008), descreveu em sua obra como sendo os instrumentos de coleta de dados.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O cerne deste trabalho está relacionado com a temática “Tecnologia da Informação”. E a partir dessa área, o objetivo central foi: verificar com base na literatura as mudanças que a tecnologia possibilitam no ambiente das organizações – sem necessariamente estarmos tratando de uma empresa especificamente. Assim, as informações, abaixo, foram coletadas com base nos pressupostos da metodologia da pesquisa do tipo bibliográfica e visam destacar o que seguinte:

A Tecnologia da Informação, o Business Intelligence e a Inovação fazem uma grande catalogação de dados e de informações – transformando-o mais tarde em conhecimento – para a aplicação dos Sistemas de Informações Gerenciais nas organizações, cujo foco principal é o de criar condições que favoreçam e auxiliem o processo decisório da empresa em seus diferentes níveis hierárquicos, criando uma espécie de filtro com base em responsabilidades e competêncas a partir de determinadas informações. Isso favorece a modelagem adequada para

cada estrutura organizacional e o monitoramento, gestão, controle e retroalimentação do processo a que pertence o negócio da empresa/organização. Algumas características podem ser destacadas com base no contexto mencionado:

• Maximização do tempo e das informações.
• Relatórios precisos e tomada de decisão firme.
• Conhecimento útil das informações e estratégias de negócio.
• Ferramenta que pode dar uma vantagem competitiva para organizações.

Em outras palavras, o processo de produção, respostas e tomadas de decisão da organização torna-se mais confiáveis, tempestivos e aderentes ao negócio da empresa.

Outra evidência caputura por meio da revisão da literatura é a de que, no âmbito das desvantagens, o uso de Tecnologia da Informação possui alto custo de implementação e que dessa implementação decorre todo um processo de reestruturação organziacional que envolvem quatro pilares:

- Pessoas
- Processos
- Tecnologia; e
- Liderança.

Ou seja, as dificuldades traduzidas em desvantagens relacionam-se à mudança de sua cultura: deixa-se de ser um mero produtor de bens e serviços para se transformar numa organização que produz conhecimento, que utiliza sistemas para dinamizar decisões e criar canais rápidos e seguros de comunicação, que tem processos bem definidos com a devida alocação de seus colaboradores.

A utilização de Sistemas de Informação Gerencial (SIG) implica em possibilitar que a organização possa progredir internamente quanto aos seus diversos processos de trabalho: estudos preliminares, análise do sistema atual e projeto lógico, geração de valor e de transformação de dados em informações e conhecimento – fator que auxilia diretamente o processo decisório da empresa e a coloca no patamar de oganizações que aprendem: melhorando continuadamente seu gerenciamento, decisões e processo de gestão.

Assim, decorre do que foi explicitado que a utilização de Sistemas de Informação Gerencial (SIG), impacta positivamente os processos decisórios e influência a qualificação da organização em seu papel promovedor de valor – para sí e para seus clientes. Além disso, a

partir dos cenários vislumbrados, uma nova modelagem precisará de acontecer para acomodar as mudanças: maximizando oportunidaes e/ou minizando ameaças. Contudo, independente do que for prospectado, o impacto e a influência mais visíveis estão relacionadas à capacidade que o SIG e a TI dão às organizações de viabilizarem a criatividade e a inovação em seus processos.

Além dos dados e análises realizadas anteriormente, o quadro a seguir apresentará um apanhado geral sobre os apontamentos ao longo dos anos sobre os Sistemas de Informação Gerencial.

Quadro 1 SIG - Comparação entre os autores.

Elemento	Stair (1998)	Oliveira (2008)	Laudon e Laudon (2011)
Sistema de Informaçõa Gerencial (SIG)	Vantagem competitiva para a empresa, formando um apoio às metas da organização.	Processos que serão utilizados para transformar dados em informações que auxiliem no processo decisório da empresa.	Proporciona a capacitação de forma abrangente, estruturando o monitoramento e controle do negócio, onde pode fornecer informações referente ao desempenho por meio de relatórios.

4 CONCLUSÃO

Nesta pesquisa foram abordados aspectos gerais que tratam da apresentação do tema Sistemas de Informações Gerenciais, com o objetivo de explicitar as mudanças que essa tecnologia produz dentro das empresas por meio da coleta e análise de dados via pesquisa bibliográfica, bem como idenficar. as possibilidades de utilizá-la em conjunto com outros sistemas da organização – produzindo respostas pertinentes e específicas a partir dos dados que alimentam o SIG. Vale destacar que essas mudanças são resultados, não puramente da tecnologia, mas de sua combinação com atribuitos de gestão: desempenho, gerenciamento, processo de decisões e prazos para decidir.

Dessa forma, conforme os autores (Oliveira 2008; Laudon e Laudon 2011 e Turban 2013), que referenciam que a tecnologia da informação possibilita uma análise de forma agrupada, conclui-se que as mudanças produzidas na esfera organizacional nas empresas remetem a vantagens competitivas, como a possibilidade de gerenciamento de tempo, canais ágeis e rápidos de comunicação, maior eficiência no desempenho organizacional e uma melhor

tomada de decisão, onde a tecnologia está ligada diretamente às necessidades que o comportamento organizacional impõem dentro de determinada empresa. Por outro lado, esses autores informam que esses desdobramentos corroboram com a tomada de decisão das organizações, fazendo com que ela seja mais assertivas e integradas às informações, remontando um processo estruturado e dotado de agilidade, cujo foco está intimamente relacionado com a coleta, análise, tratamento e disponibilização das informações.

5 REFERÊNCIAS

ALBERTIN e MOURA. **Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial**. Rev. Adm. Pública vol.42 no.2 Rio de Janeiro Mar./Apr. 2008.

ALVES. R. **Filosofia da Ciência: introdução ao jogo e suas regras**. Rev.São Paulo, Loyola, 2002.

BATISTA, E. de O. **Sistemas de Informação**: uso conciente da ecnologia para o gerencimento. São Paulo, Saraiva, 2004.

DIETRICH, Elton. Por quê é tão difícil desenvolver e implantar sistemas de informação eficazes nas empresas? 2007. Disponível em http://eltondietrich.blogspot.com.br/2007/08/por-qu-to-difcil-desenvolvere.html >. Acesso em : 05 mar 2020.

GIL e CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

LAKATOS e MARIA. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2003.

_____. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2011.

LAUDON E LAUDON. **Sistemas de Informação Gerenciais.** 9. ed. São Paulo, Pearson, 2011.

MARTINS e ELISEU. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo, Atlas, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCGEE, e PRUSAK. ***Gerenciamento estratégico da informação*: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

O'BRIEN. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2.ed. São Paulo, Saraiva, 2004.

OLIVEIRA e MARQUES. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégia.** Franca, Campus, 2004

_____.**Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 15ª Edição, São Paulo, Atlas, 2001.

OLIVEIRA. **Sistemas de Informações Gerenciais**: estratégicas táticas operacionais. 12. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

SCHUMPETER. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo, Nova Cultural, 1985.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas. São Paulo: São Paulo: Globo. Disponível em http://pt.scribd.com/doc/16721751/inovarparacompetirresenha>. Acesso em: 05 mar. 2020

SROUR, R. H. **Gestão, inovação e sustentabilidade**. São Paulo, Elsevier, 1998.

TURBAN e EFRAIM.**Tecnologia da informação para gestão : em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. 8. ed. Porto Alegre, Bookman, 2013.