

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS A EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS EXATAS
BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

**PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e
Comunicação: Conceito, importância e sua aplicação a uma
Pousada em Areia (PB).**

Joéliton Gonçalves da Silva
Orientador: Prof. Dr. Hermann Hrdlicka

RIO TINTO - PB
2016

JOÉLITON GONÇALVES DA SILVA

**PDTIC – PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO: CONCEITO, IMPORTANCIA E SUA
APLICAÇÃO A UMA POUSADA EM AREIA (PB).**

Monografia apresentada para obtenção do título de Bacharel à banca examinadora no Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação do Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE), Campus IV da Universidade Federal da Paraíba.
Orientador: Prof. Dr. Hermann Hrdlicka.

RIO TINTO - PB
2016

S586p Silva, Joéliton Gonçalves da.
PDTIC - Plano Diretor de Tecnologia da Informação: conceito, importância e sua aplicação a uma pousada em Areia (PB). / Joéliton Gonçalves da Silva. – Rio Tinto: [s.n.], 2016.
50 f. : il.

Orientador (a): Prof. Dr. Hermann Hrdlicka.
Monografia (Graduação) – UFPB/CCAIE.

1. Tecnologia da informação. 2. Gestão da informação. 3. Sistemas de informação.

UFPB/BS-CCAIE

CDU: 004.65(043.2)

JOÉLITON GONÇALVES DA SILVA

**PDTIC – PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: CONCEITO,
IMPORTANCIA E SUA APLICAÇÃO A UMA POUSADA EM
AREIA (PB).**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação da Universidade Federal da Paraíba, Campus IV, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de BACHAREL EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.

Assinatura do autor: _____

APROVADO POR:

Orientador: Prof. Dr. Hermann Hrdlicka
Universidade Federal da Paraíba – Campus IV

Prof. Dr. Wagner Emanuel Costa
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Ms. Ewerton Monteiro Salvador
Universidade Federal da Paraíba

RIO TINTO - PB
2016

Ao meu pai José Alves da Silva (*in memoriam*)
com todo meu amor e gratidão por tudo que fez
por mim.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

A Deus, por está sempre presente em minha vida. A minha mãe Célia Gonçalves da Silva que sempre dedicou sua vida para que fossemos bons filhos e bons alunos, por ser fonte de inspiração na minha vida e por ter me apoiado e incentivado a caminhar e nunca desistir dessa, e aos meus irmãos, Jocélia Gonçalves da Silva, Jocelmo Gonçalves da Silva e Joálisson Gonçalves da Silva, que sempre me deram total apoio para que conseguisse alcançar meus objetivos.

A meu orientador, Professor Dr Hermann Hrdlicka, pelo seu exemplo de dinamismo e trabalho que é a maior lição que um professor pode dar a seu aluno, gostaria de agradecê-lo por ter acreditado na minha caminhada.

Aos meus amigos de curso, em especial a Williby Ferreira, Renan Soares, Tatielly Dias, Crispo Albuquerque e João Joaquim, que estiverem comigo durante todos esses anos.

A pessoa do professor Leonaldo, proprietário da Pousada Villa Real, que foi referência para minha pesquisa, meu muito obrigado por confiar a mim todas as informações que foram necessárias para o andamento deste trabalho. A queridíssima Arnaldriana, gerente da pousada Villa Real, que me recebeu muito bem e me esclareceu todas as dúvidas pertinentes.

A todos os amigos, familiares e professores que de uma forma ou de outra, contribuíram para a conclusão deste trabalho, e que sempre me apoiaram e me ajudaram a trilhar minha jornada acadêmica.

RESUMO

Diferentes organizações controlam seus indicadores de desempenho para garantir seu sucesso no mercado em que atuam, quer sejam públicas ou privadas. O uso adequado da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) nos empreendimentos permite aferir esses indicadores, alguns deles estratégicos, e suportar as decisões respectivas ao seu contexto de forma mais ágil e rápida. Considerando a importância econômica das Pequenas e Médias empresas (PMEs), este estudo abrangeu a análise em uma pequena Pousada na cidade de Areia (PB) para conhecer o grau de satisfação pela produtividade e desempenho organizacional alcançados nas suas atividades internas, a partir do uso e a gestão de TIC. Esse questionamento parte do pressuposto de que o uso eficiente da TIC precisa ser observado para melhorias significativas nos processos de gestão o que possibilita às empresas definirem melhores estratégias de negócios. Analisou-se os recursos de TIC, sua importância para o negócio, investimentos realizados e utilização de equipamentos, de forma a entender os impactos causados. Esta pesquisa exploratória, descritiva e propositiva valeu-se de revisão bibliográfica, estudo de caso e desenvolvimento de um modelo de Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC a ser aplicado na pousada – objeto da pesquisa.

Palavras chave: Tecnologia da Informação, Plano Diretor de Tecnologia da Informação e comunicação.

ABSTRACT

Different organizations manage their performance indicators to ensure their success in the market in which they operate, whether public or private. Proper use of Information and Communication Technology (ICT) in enterprises allows measure these indicators, some strategic, and support their decisions to their context in a more agile and fast. Considering the economic importance of small and medium enterprises (SMEs), this study included the analysis in a small hotel in the town of Areia (PB) to know the degree of satisfaction with the productivity and organizational performance achieved in its internal activities, from the use and ICT. This question assumes that the efficient use of ICT needs to be observed for significant improvements in the management process which enables companies to develop better business strategies. We analyzed the ICT resources, its importance to the business, investments and use of equipment, in order to understand the impacts caused. This exploratory, descriptive and purposeful research drew on a literature review, case study and development of a Master Plan for Information and Communication Technology model - PDTIC to be applied at the inn - research object

Keywords: Information Technology, Chief Technology Plan Information and communication.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Desenho de Pesquisa..... | 7 |
| Figura 2 - Estágios de Nolan para o crescimento do processamento de dados..... | 13 |
| Figura 3 – Exemplo de distribuição de cargos na pousada | 28 |
| Figura 4 - Ciclo de vida do hóspede | 29 |
| Figura 5- Software de Gerenciamento da Pousada..... | 30 |
| Figura 6 - Gerenciamento de vendas de itens da Pousada | 31 |
| Figura 7 – Esquema lógico para a realização de um planejamento estratégico | 32 |
| Figura 8 - Mapa Estratégico da Pousada..... | 36 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Frameworks existentes sobre gestão de TIC..... | 18 |
| Tabela 2 – Dimensões existentes em alguns frameworks adotados por organizações | 19 |
| Tabela 3 – Orientações de elaboração de PDTICs na esfera pública | 20 |
| Tabela 4 – Princípios a serem respeitados na elaboração de um PDTIC..... | 21 |
| Tabela 5 – Diretrizes recomendadas na elaboração de um PDTIC | 21 |
| Tabela 6 – Parâmetros da matriz GUT adaptada | 37 |
| Tabela 7 – Matriz GUT adaptada para a pousada..... | 38 |

LISTA DE QUADRO

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Metodologia utilizada | 26 |
| Quadro 2 – Levantamento e prioridade das necessidades de TIC | 33 |
| Quadro 3 - Levantamento de oportunidades e ameaças presentes na Pousada | 34 |
| Quadro 4 – Levantamento de forças e fraquezas presentes na Pousada | 34 |
| Quadro 5 - Matriz de metas e ações segundo a prioridade..... | 39 |
| Quadro 6 – Necessidades de investimento para a necessidade N10..... | 40 |
| Quadro 7- Gerenciamento da gestão de riscos | 41 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|---------|---|
| BI | <i>Business Intelligence</i> - inteligência de negócios, referente ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações |
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> - metodologia de medição e gestão de desempenho |
| COBIT | <i>Control Objectives for Information and relface faated Technology</i> – Objetivo de Controle para Tecnologia da Informação e Áreas Relacionadas |
| CRM | <i>Customer Relationship Management</i> - sistema integrado de gestão com foco no cliente |
| Embrapa | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| INCRA | Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária |
| ISO | <i>International Organization for Standardization</i> – Organização Internacional para Padronização |
| ITIL | <i>Information Technology Infrastructure Library</i> – Biblioteca de Infraestrutura de TI |
| MPOG | Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão |
| MTUR | Ministério do Turismo |
| PDTIC | Plano Diretor de Tecnologia da Informação |
| PEE | Planejamento Estratégico Empresarial |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PETI | Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação |
| PMEs | Pequenas e Médias Empresas |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresa |
| SLTI | Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação |
| SI | Sistemas de Informação |
| TIC | Tecnologia da Informação e Comunicação |
| UFPE | Universidade Federal do Pernambuco |

SUMÁRIO

| | |
|--|-------------|
| RESUMO | VII |
| ABSTRACT | VIII |
| LISTA DE FIGURAS | IX |
| LISTA DE TABELAS | X |
| LISTA DE QUADRO | XI |
| LISTA DE SIGLAS | XII |
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 OBJETIVOS | 5 |
| 1.2 JUSTIFICATIVAS | 5 |
| 1.3 METODOLOGIA | 6 |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO | 7 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 8 |
| 2.1 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E O AMBIENTE DE NEGÓCIO | 8 |
| 2.2 TIC COMO VANTAGEM COMPETITIVA..... | 9 |
| 2.3 TIC – DO CAOS AO PLANEJAMENTO | 11 |
| 2.4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TIC - PETIC | 13 |
| 2.5 O PDTIC – PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO..... | 15 |
| 2.6 METODOLOGIAS PARA DESENVOLVER PDTIC | 17 |
| 2.7 ANÁLISE COMPARATIVA DE MODELOS PDTIC, E OUTRAS REFERÊNCIAS | 19 |
| 2.8 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS | 21 |
| 2.9 OBSTÁCULOS DO USO DE TIC NAS PEQUENAS EMPRESAS | 22 |
| 3 RESULTADOS | 24 |
| 3.1 INTRODUÇÃO..... | 24 |
| 3.2 O EMPREENDIMENTO, SUA MISSÃO, VISÃO DE FUTURO E PRINCÍPIOS. | 24 |
| 3.3 METODOLOGIA APLICADA AO PDTIC | 26 |
| 3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA Pousada..... | 27 |
| 3.5 A TIC NA EMPRESA | 30 |
| 3.6 ANÁLISE AMBIENTAL NA Pousada VILLA REAL..... | 33 |
| 3.6.1 <i>Análise do Ambiente Externo</i> | 33 |
| 3.6.2 <i>Ambiente Interno</i> | 34 |
| 3.6.3 <i>Mapa Estratégico</i> | 35 |
| 3.7 INVENTÁRIO DE NECESSIDADES E OS CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO..... | 36 |
| 3.7.1 <i>Necessidades de TIC</i> | 37 |
| 3.7.2 <i>Plano de metas e ações</i> | 38 |
| 3.7.3 <i>Plano de investimentos</i> | 40 |
| 3.7.4 <i>Plano de Gestão de Riscos</i> | 40 |
| 3.7.5 <i>Discussão acerca do PDTIC na pousada</i> | 42 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 44 |
| 5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 45 |

1 INTRODUÇÃO

Pequenas e médias empresas (PMEs) são a maioria nos diferentes mercados onde atuam, e apresentam desafios comuns como a crescente e contínua globalização, as novas demandas dos clientes, o acirramento da concorrência setorial e uma maior sofisticação de tecnologias capazes de fornecer diferenciais competitivos sustentáveis. Seus principais benefícios, além de sua contribuição para a riqueza nacional, são um importante motor de criação de empregos e rendimentos, sendo responsáveis por dois terços do emprego em todo o mundo (OIT, 2015) no Brasil, essa proporção chega a 60% (RAIFUR, 2013).

Em termos quantitativos e apenas para ilustração, as PMEs representavam, em 1996, 99,3% no âmbito dos países participantes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, enquanto no Brasil, em 1998, números quase idênticos apontavam 99,27% do total de empresas, desempenhando um papel estruturante em certas regiões, articulando redes de valor com o estabelecimento de vantagens competitivas, arranjos produtivos locais e a internacionalização (VARGAS, 2016).

Dentre os três setores: Indústria, Comércio e Serviços, é neste último que sua participação relativa atinge percentual de 36,3% na geração do Produto Interno Bruto (PIB), segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em particular, o setor hoteleiro e de pequenos hotéis e pousadas, estas assim definidas, segundo o Ministério do Turismo (MTUR):

“Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.” (MTUR)

Embora sejam grandes os números que impactam o PIB e a taxa de empregos no Brasil, as PMEs apresentam diferentes desvantagens em relação às grandes empresas relativas aos recursos disponíveis, ao seu pessoal capacitado, e implementação de novas tecnologias, em especial a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Para as PMEs se manterem competitivas, são necessárias que aproveitem tecnologias sedimentadas ou emergentes – mas somente se conseguirem utilizar bem essas tecnologias para conduzir os negócios de forma inovadora. Por exemplo, a internet é uma ferramenta bastante popularizada e utilizada para a compra e venda de produtos e serviços de forma

rápida e eficiente. Na empresa, a internet aumenta a eficiência e produtividade dos funcionários, qualifica os meios e processos relacionados à prestação de serviços, além de otimizar os recursos, proporcionar a internacionalização de informações, fornecer dados e contatos, ampliar o acesso às redes sociais e fornece assistência tecnológica.

Segundo Rezende e Abreu (2003), ordenar os recursos estratégicos da TIC ao ambiente organizacional requer muitas práticas associadas às atividades dinâmicas e inteligentes presentes no planejamento estratégico tanto da organização, como da própria função de TIC, e considerados fatores essenciais para a gestão das empresas.

Há mais de 1700 pousadas registradas no Ministério de Turismo realizado no último levantamento. A título de ilustração apenas e segundo dados do IBGE (2011), há 82 pousadas registradas oficialmente na Paraíba. Um número relativamente baixo uma vez que a maioria opera informalmente; como flat, não se encontrou nenhuma pousada no Município de Areia (PB) naquela fonte de dados. Em complemento, visitando o site Cadastur (Cadastro do Turismo no Brasil), foram encontradas apenas 3 pousadas registradas; em contraponto uma rápida visita ao site Booking.com proveu as seguintes informações naquele município: 6 pousadas, 1 albergue, 1 casa de temporada e 1 serviço Cama&Café, totalizando 9 meios de hospedagens.

Em relação a uma pousada, os gastos com TIC são relativamente baixos, pois tanto o atendimento quanto as demais atividades desse tipo de empreendimento podem ser desenvolvidas com metodologia simplificada e manuais de orientação.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas e Micro Empresas (SEBRAE, 2014), o principal canal de comercialização de um hotel (ou pousada) é seu sistema de reservas e o conjunto de parcerias que o divulga e vende. Tradicionalmente, a venda dos serviços de hospedagem é feita por agentes de turismo, que atuam como representantes, oferecendo promoções e pacotes para empresas e grupos, bem como para viajantes avulsos. Porém a TIC revolucionou o modus operandi de até então, e obrigou os pequenos negócios de hospedagem a mudarem seus processos internos e externos de gerenciamento e operação, de comercialização de serviços e de distribuição ao mercado global.

Com o advento da internet, os sistemas de reserva tornaram-se acessíveis para o público em geral e cresce o número de reservas feitas diretamente pelos clientes, sem a intermediação das agências de turismo, além disso, os hotéis podem acessar seu público diretamente e oferecer produtos personalizados, gerenciar correio eletrônico e recursos humanos, marketing e propaganda, entreter os clientes, comunicar-se diretamente com consumidores e parceiros e até efetivar diversas formas de compras.

Por outro lado, o cliente tem usado cada vez mais smartphones e tablets, abrindo espaço para uma comunicação mais pessoal e exclusiva, e os hotéis já perceberam isso tornando possível a comunicação via aplicativos: a partir de consulta de disponibilidade e tarifas à conclusão de reservas, todo processo pode ser feito pelo *smartphone* sem que o usuário precise entrar no site do hotel ou ligar para recepção.

Os aplicativos para smartphones e tablets são softwares desenvolvidos para facilitar o desempenho de atividades práticas do consumidor nos telefones móveis. Eles são um atrativo a mais nos smartphones, pois servem tanto para facilitar a vida quanto para puro divertimento. No caso de hotéis e pousadas, podem ser utilizados para realização de reservas, check-in ou check-out, ou até mesmo fazer um tour virtual pelo empreendimento. Os aplicativos são gratuitos ou pagos. (SEBRAE, 2014) .

Em complemento, as redes sociais, quando bem geridas, são formas eficientes de fixar a marca da empresa na mente do cliente, comunicar-se diretamente com o consumidor final e fornecer dicas e informações sobre a região de destino, fazendo parte da construção do sonho da viagem, fidelizando e percebendo quais as necessidades dos diferentes perfis de consumidores. Mostrar o negócio em redes sociais e blogs serve para aumentar o conhecimento do público sobre o estabelecimento e ajuda a desenvolver o produto e o atendimento por meio de pesquisas e enquetes bem conduzidas.

Explica-se: atualmente as pessoas querem funcionalidade e praticidade na busca de informações e na realização de certas tarefas, além de compartilhar as suas experiências pessoais ou profissionais, negativas ou positivas, onde quer que estejam, com milhares de internautas, comunicando-se assim em uma escala global. Por isso, hotéis e pousadas precisam se adaptar e modernizar-se para atender a estes novos consumidores, oferecendo serviços que atendam suas exigências e necessidades.

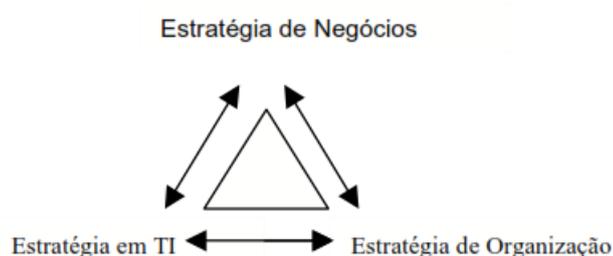
Assim, novas tecnologias como serviço wireless, GPS, E-commerce, TV interativa, terminais de informações turísticas, devem ser estudadas e incorporadas aos estabelecimentos, visando não só ampliar a venda de produtos turísticos, mas também agregar qualidade ao atendimento ao turista.

Como TV Interativa, ou SmartTVs, aparelhos que integram TV com internet. Suas principais características são wi-fi integrado com suporte a aplicativos como browsers, acesso a jogos virtuais e redes sociais, além de oferecer ao hóspede a possibilidade de realizar compras via internet e de interagir, ao mesmo tempo, com o seu programa preferido de televisão.

São muitos recursos a serem alocados, portanto a abordagem racional no estabelecimento de TIC em uma pousada não pode ser feita de maneira errada, com riscos de desperdícios desses recursos – uma das principais condições para a mortandade de PMEs.

Nas grandes empresas, é de importância fundamental que a TIC seja desenvolvida mediante planejamentos cuidadosos no âmbito empresarial (PEE – Planejamento estratégico empresarial) que alinha negócios e estratégias no âmbito da organização, seguido do suporte e alinhamento da TIC para atingir esses objetivos estratégicos mediante o Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação (PETI) no âmbito da função de TIC na organização, como mostra a Figura 1.

Figura 1- Alinhamento entre as estratégias de negócios, organização e TIC.



Fonte: Walton (1993).

O resultado desse alinhamento PEE-PETI se caracteriza como Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC). No caso das PMEs, e em particular nas pousadas, essa hierarquia de planos pode ser simplificada apenas pelo PDTIC considerando os elementos essenciais do planejamento estratégico e abordagem adotada neste trabalho.

O PDTIC, assim, é uma ferramenta utilizada para qualificar a situação atual e a desejada da gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, tendo por base os motivos e objetivos estratégicos da organização, abrangendo habilidades, competências, hardware, software, redes, sistemas de informações e toda a infraestrutura necessária para atender às necessidades de informação.

Este trabalho foca em como uma pousada poderia utilizar plano para adequar o estabelecimento e uso da TIC visando auxiliar sobremaneira no alcance das metas delineadas em seu PEE. Para tanto, e diante desse contexto, busca-se responder as seguintes perguntas orientadoras:

- 1. O que é um Plano Diretor de Informática?**
- 2. Qual sua importância?**

3. O que deve ser considerado em sua estrutura formal (modelo) para aplicação em uma pousada?

1.1 Objetivos

1. Com base em fundamentação teórica:

1. Apresentar o problema do planejamento de TIC e sua importância.
2. Compreender o papel do pequeno negócio no contexto econômico e suas aspirações e necessidades relativas à gestão dos recursos informacionais.
3. Conceituar PDTIC e sua importância para a boa gestão dos recursos de informação nas organizações, em especial os pequenos negócios, com base em estudos consagrados na literatura sobre o tema.
4. Aplicar um modelo (framework) de PDTIC existente e disponível na internet, com vistas à aprendizagem e sua possível aplicabilidade em pequenas organizações.

2. Aplicar o modelo construído como ferramenta útil em uma pousada no Município de Areia (PB).

1.2 Justificativas

São justificativas deste trabalho:

1. Seu ineditismo, pois apesar de alguns trabalhos relacionarem os problemas de construção de um PDTIC nas PMEs, não foi encontrado um trabalho voltado para pequenos negócios de hotelaria, como o são as pousadas.
2. Tendo em vista o grande número de pousadas e pequenos hotéis existentes no Brasil, percebe-se que há novas oportunidades na prestação de serviços hoteleiros mediante inovações que ocorrem no ambiente de TIC, quer sejam soluções de eficiência ou eficácia.
3. O aprendizado na elaboração de um modelo de PDTIC adaptado aos pequenos negócios hoteleiros.
4. Interesse do pesquisador e certa facilidade em realizar um estudo de caso no Município de Areia (PB).

1.3 Metodologia

Para entender o tema foi realizado primeiramente um estudo bibliográfico, a fim de buscar embasamento teórico para o desenvolvimento de um PDTIC, e depois adequar essas recomendações da literatura adaptando-as ao pequeno negócio hoteleiro.

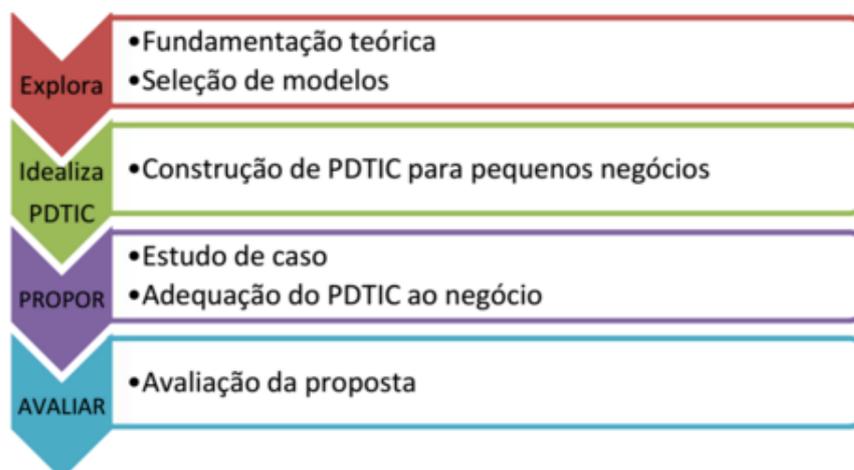
A pesquisa para a estruturação desse trabalho caracteriza-se como exploratória e propositiva a um estudo de caso. Gil (2007) define a pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e contextual, como aquela:

“... que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.”

Martins e Lins (2000) consideram o estudo de caso como uma técnica de pesquisa que tem como objetivo o estudo de uma unidade sobre o qual se realiza uma análise profunda, partindo da unidade como forma de compreender a totalidade.

Segundo Yin (2005) o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos. O desenho da pesquisa se apresenta conforme Figura 2:

Figura 1 - Desenho de Pesquisa



As duas fases de pesquisa estão descritas e ilustradas assim se explicam:

- I) Exploratória, onde se pretende alcançar os objetivos 1, 2 e 3 mencionados; e
- II) Propositiva, com o desenvolvimento de um modelo a ser aplicado em um pequeno negócio hoteleiro (pousada) na cidade de Areia (PB); a fase comporta uma avaliação por parte do principal responsável da pousada.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado nos seguintes capítulos, incluindo esta Introdução:

Capítulo 2 - Fundamentação Teórica - Neste capítulo está inserido os principais conceitos teóricos, necessários para o desenvolvimento deste trabalho.

Capítulo 3 – Resultado – Onde se apresenta todo desenvolvimento feito a cerca da Pousada Villa Real, situada na cidade de Areia (PB) e resultado da pesquisa.

Capítulo 4 – Considerações Finais – Neste capítulo encerra-se a pesquisa e proposição, apresentando a adequação do trabalho aos objetivos propostos, as limitações e recomendações para trabalhos futuros.

Capítulo 5 – Referencias Bibliográficas – Apresentando as fontes referenciadas no texto

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão inseridos os principais conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento deste trabalho.

2.1 A Gestão da Informação e o Ambiente de Negócio

Desde a década de 50, a forma como as organizações atuam e comercializam produtos mudaram drasticamente em função de inovações nos mais diferentes campos, e a TIC cresceu rapidamente por ter sido capaz de absorver ou reduzir custos nos processos administrativos (antes) e produtivos (depois). Segundo Albertin (1999) a partir da década de 80 a informática passou a ter enfoque mais de negócio do que técnico. Esta mudança deve-se à constante evolução das organizações, mercados, competitividade, tecnologia de hardware e recursos humanos, que exigiu uma nova abordagem dessa área de conhecimento.

De acordo com Laudon e Laudon (2007) nas décadas de 80 e 90, passou-se a compreender a informação como um fator de controle e gerenciamento de toda a organização, que ajudava e acelerava os processos de tomada de decisão. A mudança também ocorreu na essência da organização, o Sistema de Informação (SI) passou a envolver também as atividades relacionadas aos produtos, mercados, fornecedores e clientes, mudanças gerenciais e institucionais, passando a afetar toda a estrutura da organização.

Com a Globalização, fornecedores, concorrentes e clientes exigentes acirraram suas interações, tornando o mercado mais competitivo e aumentando a velocidade das transações, alterando a dinâmica dos processos que, até a década de 90, eram mais lentos. Para assegurar a sobrevivência e criar valor ao seu negócio, as organizações resolveram adotar uma estratégia inovadora fortemente apoiada na informação, que passou a ser entendida como um capital estratégico por possibilitar às empresas conhecerem melhor e mais detalhadamente seu próprio ambiente, mercados, consumidores e competidores (PAPA FILHO & VANELLE, 2002)

De acordo com Cunha e Neves (2010) a TIC é um excelente ferramenta de auxílio no processo de tomada de decisão, principalmente nesse mundo globalizado onde a cada dia que passa aumenta o nível de competitividade entre as empresas.

As organizações cada vez mais envolvem recursos de TIC na sua gestão. Segundo Freire (2000) e Santos (2001) a empresa deve ter consciência de que a informação é um

requisito tão importante quanto os recursos humanos, pois é dela que depende o sucesso ou o fracasso das decisões tomadas por seus responsáveis e também por todos os seus colaboradores. A informação é, por conseguinte, um elemento primordial nas organizações, que torna possível estabelecer as condições necessárias para atingir seus objetivos e aumentar sua competitividade.

Segundo Melo (2008) “Uma das características mais marcantes desse processo é o grande fluxo de informações, decorrentes da aparente redução dos limites territoriais e dos avanços tecnológicos e científicos mundiais”.

Até alguns tempos atrás investir em TIC era sinônimo de aumento de gastos e custo alto, hoje TIC é atividade estratégica, que contribui para o aumento nas vendas, decisões mais eficientes nos processos produtivos e administrativos que, portanto, permitem a diminuição de gastos e alocação melhor dos recursos da organização. Segundo Lunardi, Dolci e Maçada (2010):

“Outra mudança de visão importante é que TIC passa a adotar um posicionamento cada vez mais estratégico dentro da empresa. A TIC vem sendo fortemente aplicada nos negócios – desde uma simples automação até seu uso estratégico. Quanto maior o envolvimento entre TIC e os negócios da organização, mais relevante será o impacto de uma decisão tomada com relação a um investimento realizado”.

2.2 TIC como vantagem competitiva

Para se definir vantagem competitiva é importante retomar alguns pontos do campo de estudo da estratégia. Ampliando os conceitos, Mintzberg (2001) aponta que a estratégia é definida de cinco maneiras diferentes, dependendo da abordagem feita pelos estudiosos: i) como um plano, explicitando de maneira formal o processo de formulação da estratégia; ii) como um truque, ou seja, uma ação para provocar alterações desejadas nos rumos da concorrência; iii) um padrão de existência das ações das organizações, que podem ser planejadas ou não; iv) uma posição ocupada pela organização em um ambiente diante das demais organizações; e v) como uma perspectiva, concebida na mente dos estrategistas ou assimilada de maneira coletiva pela organização.

Segundo Pereira (2008) o ambiente competitivo é sujeito a mudanças constantes no qual as empresas estão inseridas, cada vez é maior a busca por diferenciais de mercado. Para Maximiano (2007) para acompanhar essas mudanças, solicitações, exigências do mercado atual, as organizações devem se organizar em torno de projetos e, em se tratando de

Tecnologia da Informação (TI), focar no ciclo de vida, a sequência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. Em complemento é “... ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos, os desafios e as metas da empresa” (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com Albano (2001) um dos grandes vetores das transformações no cenário competitivo é a contínua evolução da tecnologia que, em virtude de sua grande disseminação, afetou de modo significativo todas as atividades humanas e fez crescer o grau de incerteza e imprevisibilidade do futuro, com destaque para a TIC que passou a ser um importante componente competitivo para as organizações.

As TIC trouxeram grandes mudanças não só para as empresas ou empreendimentos, mas na área de gestão em geral. As tecnologias tem um grande potencial inovador que se tem refletido em todos os aspectos da sociedade, mudaram-se as formas de trabalhar, de comunicar, etc.

De acordo com Kroenke (1992) e Laudon (1999) “os computadores são grandes responsáveis por esse processo. Os Sistemas de Informação nas empresas requerem estudos quanto à sua importância na abordagem gerencial e estratégica dos mesmos, juntamente com a análise do papel estratégico da informação e dos sistemas na empresa”.

Atualmente, os sistemas de informação e as redes de computadores têm desempenhado um papel importante na comunicação corporativa, pois é através dessas ferramentas que a comunicação flui sem barreira. Segundo Levy (1999) novas maneiras de pensar e de conviver estão sendo elaboradas no mundo das telecomunicações e da informática. As relações entre os homens, o trabalho, a própria inteligência dependem, na verdade, da metamorfose incessante de dispositivos informacionais de todos os tipos. Escrita, leitura, visão, audição, criação e aprendizagem são capturadas por uma informática cada vez mais avançada.

No atual período permeado pela intervenção tecnológica, a Internet e as ferramentas da TIC têm sido os pontos-chaves de transformação, enquanto processo inovador e capaz de estabelecer novos conceitos de interação social. Elas trouxeram à organização social uma maior liberdade, em que o sincronismo e tempo real substituíram o espaço e a interconexão substituiu praticamente a questão do tempo (LEVY, 1999).

Almeida (2005) explica que a internet pode ser usada como fonte de poder estratégico, e é importante salientar que os negócios dessa magnitude requisitam investimentos, competências, e estas são imprescindíveis, pois são produtos do processo de aprendizado por que passam as pessoas, as quais se organizam em torno de dois aspectos: Saber fazer e fazer.

As TICs tanto podem colaborar com as empresas para tornarem-se mais competitivas como facilitar e agilizar o fluxo de informações, interno e externo. A adesão às TICs pelas

PMEs permite a elas combinar as vantagens de uma produção em pequena escala com a flexibilidade que possuem. O que se verifica, no entanto, é que boa parte das PMEs ainda é pouco informada sobre o potencial oferecido pelas TICs na melhoria de competitividade. (LA ROVERE, 1999)

Segundo Oliveira e Bertucci (2003) as PMEs, podem absorver as TICs, desde que sejam conhecidas, respeitadas e avaliadas suas características culturais. É necessário que as tecnologias estejam integradas às relações socioculturais híbridas da organização. Conforme se viu em pesquisas recentes, os fatores internos à organização (cultura organizacional, atitudes dos proprietários, expertise interna, etc.) foram considerados mais relevantes como facilitadores na adoção das tecnologias do que os fatores externos (suporte, consultorias),.

As atividades que mais sofrem alterações dentro da organização são as que possuem maiores informações; segundo Prates e Ospina (2004) essas são divididas em três grupos:

- i) Produção, onde há influencia pelos computadores em tarefas burocráticas (contas a receber, contas a pagar e faturamento);
- ii) Coordenação, onde a telecomunicação é o instrumento fundamental da mudança;
- iii) Gestão que afeta a direção que está sendo seguida, ao permitir monitorar o ambiente e tomar as decisões para adaptar a organização ao ambiente.

2.3 TIC – Do caos ao planejamento

Com as rápidas mudanças tecnológicas e a adaptação das empresas a essas mudanças, é um ponto comum afirmar que a TIC interfere no comportamento e desempenho organizacional das empresas. Para Weill e Ross (2006) “extrair mais valor da TIC é uma competência organizacional de importância crescente”, afirma ainda que “a informação, e consequentemente a TI, é um elemento cada vez mais importante dos produtos e serviços organizacionais e da base dos processos empresariais”.

De acordo com Souza (2003) as organizações vem optando pelo desenvolvimento do planejamento de TIC, o uso de ferramenta e técnicas que proporcionam dados para ele é muito relevante para manter a organização em constante evolução. O emprego de modelos de maturidade, que possam realizar a demonstração dessa evolução é pertinente nesse contexto, pois permitem avaliar o grau de competência no uso da TIC de acordo com os resultados almejados.

O modelo proposto por Sullivan (1985 apud Souza, 2003) vincula diretrizes e metodologias organizacionais com níveis de “infusão” e “difusão”. Infusão é a necessidade

que os SI/TIC introduzem na empresa com relação à significância e seu impacto; já difusão é a intensidade em que os SI/TIC foram difundidos na organização. Este modelo descreve quatro ambientes: Ambiente Tradicional; Ambiente Backbone; Ambiente Federação e Ambiente Complexo.

As Vantagens dos modelos de maturidade são: a identificação das fraquezas, das questões críticas para melhoria dos processos e do desempenho e da capacidade dos processos em áreas específicas, como: engenharia de software, gestão de recursos humanos e desenvolvimento de produtos. (BROOKES & CLARK, 2009) (DEMIR & KOCABAS, 2010) (YEO & REN, 2009).

Um dos modelos seminais, o modelo de Nolan, primeiramente foi composto por quatro estágios: Iniciação, Contágio, Controle e Integridade. Esse modelo ficou conhecido como modelo de hipótese de estágios, e pode ser representado por uma curva em “S”, podendo verificar os gastos com o processamento de dados ao longo do tempo e que estas curvas podem também ser referenciadas como curvas de aprendizagem (NOLAN, 1973).

Em 1975 o modelo foi ampliado novamente, constatando agora com mais dois estágios, são eles: Administração de dados e Maturidade (NOLAN, 1975). Este Modelo apresenta um panorama para conceituar o desenvolvimento de TIC/SI e o modo de planeja-lo e administra-lo, porém não traz como mensurar o grau de maturidade organizacional, apenas indica que, quanto mais características entre os estágios, mais madura é a organização (NOLAN, 1979).

Figura 2 - Estágios de Nolan para o crescimento do processamento de dados

| SEIS ESTÁGIOS DO CRESCIMENTO DO PROCESSAMENTO DE DADOS | | | | | | |
|--|---|-------------------------------------|---|---|-------------------------------------|---|
| Processo de crescimento | | | | | | |
| Carteira de Aplicações | Aplicação de redução no custo funcional | Proliferação | Melhorar a documentação e reestruturar as aplicações existentes | Readaptando as aplicações existentes usando a tecnologia de base de dados | Organização integrada e aplicação | Aplicação integrada, refletindo fluxos de informação |
| Organização de TI | Especialização para aprender a tecnologia | Programas orientados para o usuário | Média Gerência | Estabelecer utilidades do computador e considerar a equipe de usuário | Administração de dados | Gerência de recursos de dados |
| Planejamento e controle | Negligente | Mais negligente | Planejamento formalizado e controle | Plano sobre medida e controle de sistema | Dados divididos e sistemas em comum | Recursos de dados e planejamento estratégico |
| Posição do Usuário | Sem Compromisso | Entusiasmo superficial | Responsável arbitrário | Aprendendo responsabilidade | Responsável efetivo | Aprovação junto do usuário e responsabilidade do processamento de dados |
| | Estágio I Iniciação | Estágio II Contágio | Estágio III Controle | Estágio IV Integração | Estágio V Administração de dados | Estágio VI Maturidade |

Fonte: adaptado de Nolan (1979).

Em suma, o que os diferentes modelos, além dos aqui apresentados, têm em comum se traduz na importância em planejar e desenvolver projetos que implicam no uso da TIC.

Sendo assim, de forma a não desperdiçar recursos e que cujos investimentos contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais de crescimento, sobrevivência e adaptação às mudanças nos ambientes externos. E isso se deve considerar mesmo às PMEs, quando se tratar do desenvolvimento nos investimentos de TIC.

2.4 O Planejamento Estratégico de TIC - PETIC

As organizações que possuem as TIC incorporadas ao trabalho da empresa devem ter hoje uma elaboração estratégica do projeto voltado para novas áreas de informática que a cada dia aumenta no mercado. Segundo Costa (2002) todo plano estratégico precisa ter desafios, bem como os objetivos e metas a serem realizados ao longo do horizonte de tempo e planejamento. “É a formalização desses elementos que fornece os alvos a serem alcançados pela organização”.

Mintzberg e Safári (2010) afirma que “toda mudança estratégica envolve novas experiências, um passo no desconhecido, certa dose de risco”. Um dos fatores mais relevantes ao desenvolvimento dos processos administrativos é a aplicação de TIC, proporcionando um grande aumento de eficiência. Para Rezende (2008) as organizações públicas ou privadas não atuam nem sobrevivem sem informações.

Um bom planejamento estratégico fornece uma visão de futuro. Ele deve abranger a explicação do negócio, a missão, a visão, a análise do ambiente interno e externo, a formulação das estratégias e a execução e controle do projeto.

Como mencionado no capítulo introdutório, o PDTIC é desenvolvido de forma alinhada ao Planejamento Estratégico Empresarial, ou PEE (mais geral), que foi apresentado juntamente com o Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação – PETI, a seguir.

O PEE é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais e dos procedimentos de uma organização. É elaborado por meio de uma técnica administrativa de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita os executivos estabelecerem um rumo para a organização, buscando um certo nível de otimização no relacionamento entre empresa, ambiente e mercado, formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais (BOAR, 1993) (VASCONCELOS & PAGNONCELLI, 2001) (MINTZBERG & QUINN, 2001).

A necessidade que as organizações sejam competitivas e inteligentes, frente às mudanças constantes da sociedade da informação, faz com que as mesmas também se modifiquem e requeiram planejamento das suas informações, auxiliadas pelos recursos da TI (MARKUS & BENJAMIN, 1997). O PETI é um processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais, a TI (e seus recursos: hardware, software, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações), os sistemas de informação (estratégicos, gerenciais e operacionais), as pessoas envolvidas e a infraestrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos da organização (BOAR, 1993) (KEARNS & LEDERER, 1997).

O alinhamento entre o PETI e o PEE se constitui a partir relação vertical, horizontal, transversal, dinâmica e sinérgica das funções empresariais que promove o ajuste ou a adequação estratégica das tecnologias disponíveis de toda a organização. Isso como uma ferramenta de gestão empresarial contemplada pelos conceitos de qualidade, produtividade,

efetividade, modernidade, perenidade, rentabilidade, inteligência competitiva e inteligência empresarial (HENDERSON & VENKATRAMAN, 1993) (BOAR, 1993).

Os modelos de estratégias empresariais com suporte da TI foram pesquisados e identificados para que a TI possa desempenhar um relevante papel nos negócios e nos processos funcionais das organizações, apoiando-as no desenvolvimento e na comercialização de produtos e/ou serviços (TURBAN, MCLEAN, & WETHERBE, 1996). As organizações para serem inteligentes precisam disponibilizar produtos de qualidade, praticar bom atendimento, adequar sua política de venda e preços aos clientes, cumprir prazos predefinidos e estar atenta às mudanças do mercado. Esses valores merecem atenção especial com análise estratégica e planejamento efetivo, envolvendo toda a organização, principalmente no que tange a adoção da TI e respectivos recursos com o objetivo de alcançar estas metas organizacionais. Segundo Turban (2005). A necessidade que as organizações sejam inteligentes frente às mudanças constantes da sociedade da informação faz com que as mesmas também se modifiquem e requeiram planejamento das suas informações auxiliadas pelos recursos da TI.

Como resultado dessa reflexão estratégica, chega a hora em que um plano diretor deve levantar os requisitos necessários e os trabalhos de coordenação e avaliação desse esforço para a mudança competitiva idealizada – o nome dele, como mencionado anteriormente, é PDTIC.

2.5 O PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

Um PDTIC permite nortear e acompanhar a atuação da área de TI, definindo estratégias e o plano de ação para implanta-las, segundo a orientação de longo prazo. Tem como função alinhar a TIC com o negócio, estratégias, planos, metas e ações que devem ser adotadas para que a TIC possa agregar valor ao negócio.

Segundo a Instrução Normativa – IN 04.2008 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MPOG), um PDTIC constitui em um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de TIC que visa a atender às necessidades de informação de um órgão ou entidade em um determinado período. É importante ressaltar que a IN 04 preconiza que as contratações de serviços de fábrica de software devem ser precedidas de um planejamento, o qual deve ser elaborado em alinhamento com o PDTI, refletindo a estratégia do órgão.

Assim, o plano consiste em uma elaboração estratégica de investimentos na área de tecnologia a fim de assegurar um bom funcionamento das atividades institucionais, como

também identificar informações necessárias para estudos de investimentos futuros em tecnologia. É necessário conter documentação sobre atividades desenvolvidas pelo estabelecimento devido a grande importância dos sigilos das informações. Por isso é importante e necessário sistematizar qualquer ação que resulte em alguma prestação de serviço.

O PDTIC evolui sempre procurando a modernização, eficiência técnica e administrativa, possibilitando ressaltar o estabelecimento nos próximos anos utilizando os recursos de informática sempre em desenvolvimento, quer em complexidade, quer em utilidade. Um gerenciamento preocupado com o PDTIC é uma empresa moderna que utiliza princípios de racionalização e qualidade, criando uma política voltada para o sucesso.

Prioridade de atendimento, com a chegada da internet, hoje se pode observar de forma mais clara toda a dependência de se usar sistemas informatizados para elaborar todas as atividades e ações do sistema. Contudo, problemas em qualquer destes serviços, geram bastante prejuízo e muito transtorno.

O PDTIC é um mecanismo que capitaliza todo tipo de instituição, seja ela grande ou pequena, pública ou privada, ele é um instrumento de diagnóstico, planejamento e administração dos recursos e fundamentos e suportes tecnológicos. É feito para atender as necessidades de informação de qualquer estabelecimento. O plano facilita uma visão completa do ambiente atual da TIC e compara perspectivas alternativas à demanda e ajuda a resolver o que é melhor para empresa, levando em conta a sua área de desempenho e a sua operação comercial.

O PDTIC é indispensável para implantação de informática em um pequeno ou grande negócio. É através da sua execução que ocorre a propagação da automatização em um estabelecimento fazendo com que os seus sistemas sejam prestados com rendimento e qualidade. Ele deve se adequar a uma estrutura de informática que atenda as exigências de curto prazo e dê conta dos desafios em longo prazo.

A falta de um PDTIC pode promover muitas questões em um estabelecimento. Sem ele, podem ocorrer que haja desenvolvimento de sistemas sem globalização com os que estão em uso, desvio das prioridades da empresa, dimensionamento equivocado dos recursos, implantação de sistemas malsucedidos, dificuldade no gerenciamento das equipes envolvidas e muitos outros.

A falta de administração em sua implantação pode trazer respostas não satisfatórias. Isso pode decorrer da dificuldade da empresa em absorver as mudanças trazidas pela informática e do comportamento dos funcionários diante dos sistemas implantados. Para que

isso não ocorra, deve-se manter a equipe responsável pelo PDTIC bem informada da realidade atual da empresa, conscientização de todos os funcionários da estratégia da informática a ser adotado, analisar a organização e ver qual a melhor solução de automação ser adotada e estar atento aos custos envolvidos no desenvolvimento dos projetos.

Para execução do PDTIC é necessário de início que a infraestrutura seja adquirida e instalada, os projetos sejam desenvolvidos acompanhados de processos de avaliação e que ocorra a divisão em etapas de forma que sejam feitas de forma controlada.

Para projetos que gerenciam banco de dados e processos que envolvem segurança é importante a criação de um PDTIC definindo orientações para os softwares que serão adotados. Para a elaboração de um PDTIC faz-se necessária a formação de um grupo formado por pessoas que tenham um poder de deliberação, para então aprovar e decidir as políticas e instruções e estabelecer metas em TI. Nesse comitê são envolvidas pessoas de diversas áreas como a, administrativa, financeira, direção e principalmente as de TI.

A proposta de um PDTIC é proporcionar que os cuidados na área de informática sejam consistentes com as estratégias, políticas e objetivos da organização como um todo, proporcionando uma boa infraestrutura na área de informática que responda adequadamente tanto às demandas urgentes, de curto prazo, quanto aos desafios de longo prazo, selecionar e usar metodologias adequadas para determinar requisitos e alocação de recursos.

Um plano que dispões das exigências de serviço de informática na empresa e a forma recomendada para atendê-las, tendo em interesse o atual estado da arte de conhecimento em TI. O plano será feito com base nas necessidades do estabelecimento. Essas solicitações serão levantadas através de entrevista e de sessões para elaboração de um projeto, através de trabalho conjunto com equipe de informática da empresa e através de levantamento de soluções no mercado de informática.

2.6 Metodologias para Desenvolver PDTIC

Um PDTIC deve estar associado às exigências das organizações, iniciativas, metas e indicadores de TIC. Existem muitos detalhes, conceitos e ferramentas de governança que, quando aplicados, garantem a execução de um bom PDTIC, com isso foi pesquisado alguns Frameworks para estudo de seus fatores existe para então verificar a viabilidade da criação do plano diretor e de acordo com o que cada um exemplificava foi escolhido 3 que estão descritos abaixo:

Tabela 1 – Frameworks existentes sobre gestão de TIC

| Framework de Zachman | Framework de COBIT | Framework de ITIL |
|---------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Planejamento Estratégico | Alinhamento Estratégico | Estratégia de Serviços |
| Avaliação de Cenário | Gestão de Recursos | Desenho de Serviço |
| Escopo Contextual | Gestão de Riscos | Transição de Serviço |
| Modelo de Negócio | Medição de Desempenho | Operação de Serviço |
| Modelo de Sistema de Informação | Entrega de Valor | Melhoria Contínua de Serviço |
| Descrição Detalhada | | |
| Modelo de Tecnologia | | |

Foi utilizado como ferramenta de estudo o Framework de Zachman, pois o mesmo fornece uma visão global dos componentes relevantes de uma arquitetura da informação, permitindo um processo estruturado de mudanças, alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Este tipo de abordagem estruturada permite utilizar um único modelo para simplificar a compreensão sobre a visão da organização (AMBLER, 2005).

Para esse trabalho, também foi utilizado o Framework *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) onde suas melhores práticas descritas são tão relevantes que se tornaram um padrão de fato no mercado de TI. Seus conceitos são aplicados nos níveis operacionais e táticos e permitem que a área de TI estruture o ciclo de vida de seus serviços como um todo, de modo a alcançar excelência operacional (FONTE ITIL).

Em complemento, a estrutura do *Control Objectives for Information and relface faated Technology* (COBIT) é focada no nível estratégico e, por se tratar de um framework de controle, possibilita que a TI tenha seu desempenho mensurado e seus riscos devidamente apontados e tratados. Ao se estudar esse modelo com maior profundidade é possível identificar que ele especifica os objetivos de controle, mas não detalha como os processos podem ser definidos. O COBIT não é um padrão, não é uma norma como a *International Organization for Standardization* (ISO) 20.000, e não serve como guia para maximizar os benefícios da TI. Em vez disso, o COBIT ajuda a direcionar ou priorizar os esforços e recursos da TI para atender aos requisitos do negócio, pois o princípio de controle no COBIT segue a premissa de que não é possível gerenciar aquilo que não se mede, e, portanto propõe uma série de objetivos de controle e seus respectivos indicadores de desempenho. (FONTE COBIT).

2.7 Análise comparativa de modelos PDTIC, e outras referências

Foram analisados quatro modelos de PDTIC existentes, em fontes disponíveis na internet – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), e cinco dimensões comuns descritas abaixo que um bom PDTIC deve conter.

- Infraestrutura
- Organização de TI
- Mapa Estratégico
- Recursos Humanos
- Processo de Revisão do PDTIC

Foram obtidos os seguintes resultados presentes na Tabela 2

Tabela 2 – Dimensões existentes em alguns frameworks adotados por organizações

| Dimensões | Embrapa | Ministério do Desenvolvimento | UFPE | INCRA |
|---------------------|---------|-------------------------------|------|-------|
| Infraestrutura | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Organização TIC | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Mapa Estratégico | Não | Sim | Sim | Não |
| Recursos Humanos | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Processo de Revisão | Sim | Sim | Sim | Sim |

As dimensões são autoexplicativas exceto o significado de mapa estratégico que é entendido como sendo um diagrama que descreve a estratégia mediante a identificação das relações entre os objetivos incluídos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) explicitando quais medidas consideradas necessárias para consecução de cada objetivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados para o monitorização da execução destas medidas, e ainda quais as iniciativas de cada sector envolvido para o cumprimento das medidas (PASSOS, 2004).

O mapa tem por objetivo facilitar o entendimento da estratégia de TIC a todos os interessados, garantir coerência e colaborar com todo o processo de comunicação, divulgação

e apresentação dos objetivos estratégicos de TIC instituição. Esses objetivos estão interligados uns aos outros, permitindo a demonstração gráfica de como alcançar a visão de futuro de uma organização.

Os Planos Diretores da Embrapa e do INCRA não apresentaram o Mapa Estratégico, recurso esse que, de acordo com os PDTICs do Ministério do Desenvolvimento e da UFPE é considerado uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, definindo a missão e visão da TIC no planejamento, e a síntese de sua estratégia de TIC, com uma representação gráfica do conjunto de objetivos estratégicos a serem alcançados. Parece que há uma lacuna ainda a ser preenchida nessas duas organizações.

Em complemento, se procurou bons exemplos na esfera pública, e foram obtidas as seguintes referências que amparam a governança em TIC nas empresas públicas, a saber, na Tabela 3:

Tabela 3 – Orientações de elaboração de PDTICs na esfera pública

| Referência | |
|-------------------|---------------------------------------|
| R1 | Plano Estratégico MDIC 2011-2015 |
| R2 | Instrução Normativa SLTI/MP 09/2014 |
| R3 | Guia de Elaboração de PDTI do SISP |
| R4 | PDTI do Ministério do Desenvolvimento |

Embora servissem como orientadores, essas fontes apresentam complexidade de difícil aplicação em pequenos negócios como é a pousada objeto deste trabalho. Assim, outras fontes foram procuradas para entender os princípios e diretrizes orientadoras sobre o que deveria conter o PDTIC almejado e contribuíram para o sua realização. Essas fontes se apresentam na Tabela 4 - Princípios:

Tabela 4 – Princípios a serem respeitados na elaboração de um PDTIC

| PRINCÍPIOS | | FONTES |
|------------|---|--|
| P1 | Alinhamento dos objetivos institucionais de TI às estratégias de negócio. | EGTI 2011/2012 - COBIT 4.1 - Acórdão 1.603/2008 Plenário TCU |
| P2 | Planejamento dos investimentos de hardware e software seguindo políticas, diretrizes e especificações definidas em instrumentos legais. | IN SLTI/MP N° 04 - EGTI 2011/2012 P4 Estímulo à atuação dos servidores como gestores, terceirizando a execução. - Decreto-Lei N°200/ |
| P3 | Promoção da integração entre os sistemas de gestão governamental. | EGTI 2011/2012 - Portaria SLTI/MP 05/2005 |
| P4 | Garantia da melhoria contínua da infraestrutura de TI. | EGTI 2011/2012 |
| P5 | Melhoria da eficiência dos processos de TI. | EGTI 2011/2012 |

Fonte: PDTI do Ministério do Desenvolvimento

As diretrizes são as linhas segundo as quais se traça um plano para atingir uma finalidade. Portanto, as diretrizes que serão as instruções para alcançar os objetivos do PDTIC são as seguintes:

Tabela 5 – Diretrizes recomendadas na elaboração de um PDTIC

| DIRETRIZES | |
|------------|---|
| D1 | Buscar excelência, inovação e criatividade na gestão. |
| D2 | Garantir que as propostas orçamentárias de TI sejam elaboradas com base em planejamentos e alinhadas com os objetivos de negócio. |
| D3 | Garantir a disponibilidade e integridade da informação. |
| D4 | Promover a melhoria dos sistemas de informação da Pousada. |
| D5 | Buscar a melhoria contínua da infraestrutura de TI. |
| D6 | Manter os processos internos de TI mapeados, formalizados, mensurados e otimizados. |

Fonte: PDTI do Ministério do Desenvolvimento

A seguir, explica-se o que representa a TIC para as pequenas empresas e algumas características importantes para fins de gestão.

2.8 Tecnologia da Informação em Pequenas Empresas

Lembrando Campos, De Medeiro e Sousa Neto (2011) a TIC torna qualquer negócio mais competitivo, pelo aprimoramento das práticas administrativas, ou até mesmo diferenciação entre concorrentes - e isso se aplica também às PMEs.

Em se tratando de pequenas empresas, algumas particularidades as diferenciam no mercado, as quais são relatadas por Morais, Terence e Escrivão Filho (2004). Segundo Gonçalves e Koprowski (1995) uma pequena empresa é uma organização que pode ser

administrada ou dirigida por uma única pessoa. Nesse caso, as competências decisórias ficam a cargo do proprietário, isto é, não são delegadas, tudo fica sob o peso de sua gestão centralizada e de sua própria avaliação.

Para que as PMEs evoluam é necessária uma série de fatores, entre eles é a adoção de TIC em sua organização. De acordo com Lunardi e Dolci (2006) verificou-se que as MPEs são motivadas principalmente por quatro diferentes fatores: necessidade interna, pressões externas, utilidade percebida e presença de um ambiente organizacional adequado. Com a grande exigência dos negócios e pela enorme concorrência, as pressões externas e ambiente organizacional aparecem como os principais motivadores.

De acordo com Rodrigues (2002) as pequenas organizações apresentam dificuldade em trabalhar com a informação como recursos estratégicos. Por esse motivo, considera necessário auxiliá-las, oferecendo-lhes os meios de capacitação empresarial, entre os quais a tecnologia da informação, que se configura como um importante impulso, capaz de torna-las mais eficientes e competitivas.

Para Beraldi e Escrivão Filho (2000) uma característica marcante das pequenas empresas é não possuir, em geral, sistemas informatizados e, como consequência, ter de fazer todos os seus controles por meio de papeladas intermináveis.

Segundo Firmino (2003) os pequenos negócios precisam de aplicações que facilitem o dia a dia e ajudem a incrementar a produtividade de forma concreta ou mesmo a enxergar novas perspectivas de negócio, mas com a mínima mobilização de ativos tecnológicos e sem a perturbação cultural que as grandes revoluções provocam; apesar de em constante progresso, principalmente nos grandes centros, seu uso pode ser considerado fraco ou mal orientado se comparado ao uso pelas médias e grandes organizações.

2.9 Obstáculos do uso de TIC nas Pequenas Empresas

De acordo com Beraldi (2002) a importância de se usar TIC em pequenas empresas como um instrumento capaz de criar e sustentar a competitividade, é nítida. No entanto, devido à limitação financeira, nem todos os recursos de TIC são acessíveis a este segmento.

Lima (2005) afirma que a falta de pessoal qualificado, falta de uma política organizacional dentro da empresa, falta de métricas e controles das tarefas como também dos produtos a serem produzidos pela empresa, falta de dinheiro para investir em recursos tecnológicos para a empresa são alguns obstáculos encontrados nas empresas para implantação da TIC. A escolha da tecnologia deve estar de acordo com o tipo de negócio, no setor hoteleiro é necessário um software de controle e gerenciamento das atividades.

Ainda de acordo com Lima (2005) a prática do uso de TIC nas pequenas organizações para a obtenção destes objetivos não é nada bom. Uma saída seria informar os pequenos empresários do valor da TIC no seu empreendimento, através de planos estratégicos, ferramentas de BI (*Business Intelligence*), CRM (*Customer Relationship Management*), que consigam ordenar os princípios de negócios com os suportes tecnológicos existentes, buscando inserir as vendas, melhorando as condições de trabalho dos colaboradores e de atendimento aos clientes.

3 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os quesitos fundamentais para a elaboração final do relatório que comporá o PDTIC de uma pequena pousada, porém sua apresentação, em função das explicações nele contidas, não se constitui um plano completo como resultado, o qual deverá ser adaptado para ser entregue ao principal gestor da pousada, para discussão e implementação.

De outro modo, seu principal objetivo é demonstrar a aprendizagem obtida pelo estudo de caso escolhido e verificar se o modelo de PDTIC adotado pode ser aplicado em pequenas organizações como forma disciplinada de planejamento da função de TIC.

A estrutura do capítulo seguirá a estrutura do modelo de referência do PDTIC adotado e mencionado anteriormente.

3.1 Introdução

Este documento tem por objetivo apresentar o PDTIC da Pousada com vigência para o ano de 2016- 2017. Esta versão busca adequar a Pousada às exigências da Instrução Normativa No. 4 de 2010, às recomendações dos órgãos de Controle. Sendo este o primeiro documento produzido com este objetivo e orientação, não existem referências de versões anteriores, pois este é o primeiro PDTIC da Pousada.

3.2 O empreendimento, sua missão, visão de futuro e princípios.

A Villa Real Pousada nasceu com uma missão de conciliar preservação histórica e cultural, aliadas ao necessário conforto em um meio de hospedagem. A Pousada foi instalada preservando a arquitetura e as instalações originais do prédio onde funcionou, até a segunda metade do Século XX, o Seminário Propedêutico Santa Terezinha. Toda a tematização do empreendimento foi feita utilizando-se elementos da cultura local e regional, conservando assim a rica história da cidade de Areia (PB) e promovendo os artistas da terra e seus laços com a chamada Civilização do Açúcar, que constituiu o arcabouço histórico e socioeconômico do brejo paraibano, durante os Séculos XIX e XX.

A preservação cultural e histórica está presente em seus valores que orientam o negócio, a saber:

Respeitar a biodiversidade contribuindo para um ambiente consciente e sustentado da sociedade, respeitando sempre a natureza.

Respeitar a Cultura contribuindo para a cultura local da cidade, incentivando passeios turísticos aos seus hóspedes.

Preparada para proporcionar a seus hóspedes, conforto e lazer, dispõe de 22 unidades habitacionais, divididas em apartamentos amplos e confortáveis, com capacidade de acomodar de uma a quatro pessoas; os serviços são realizados por 15 funcionários no total, caracterizando-se assim como uma pequena empresa, segundo classificação do IBGE adotada pelo SEBRAE: empresas de comércio ou serviços que contenham de 10 a 49 empregados são consideradas pequenas empresas. E assim realiza sua missão que é:

“Proporcionar um ambiente que faça com que os clientes se sintam bem, atender as necessidades dos clientes, prestando um serviço de qualidade, oferecendo conforto, segurança, tranquilidade ligada às belezas naturais existentes no local e uma estrutura adequada. Além de o cliente poder desfrutar de uma cidade reconhecida com Patrimônio Histórico Nacional”.

A pousada está buscando realizar sua visão de negócio, e por isso, um dos fatores considerados foi a profissionalização e o apoio tático da TIC, dentro de um plano que envolva a função para a consecução dos objetivos estratégicos. A visão, apresentada por seu proprietário é a seguinte:

“Se tornar referência no mercado pelo serviço prestado aos clientes, através de uma aproximação maior com os mesmos, buscando sempre suprir as suas necessidades dentro do ambiente da empresa. Ser referência como pousada fornecedora de beleza natural, atrativos turísticos e de lazer na região do brejo Paraibano”.

Os objetivos perseguidos são os seguintes:

- **Identificar e satisfazer os desejos dos clientes** - para que estes superem suas expectativas com relação aos serviços oferecidos.
- **Inovar com qualidade**- utilizando menos recursos, permitindo ganhos na eficiência dos serviços prestados aos nossos clientes.
- **Confiança** - proporcionar aos nossos clientes um ambiente confiável e seguro.
- **Serviços** - ambiente e serviços de qualidade com uma tarifa acessível a todos.

3.3 Metodologia aplicada ao PDTIC

O objetivo geral desse trabalho foi a elaboração do conteúdo de um PDTIC adaptado para um pequeno hotel na cidade de Areia – PB; alguns dos objetivos estão descritos abaixo:

- a) Ser um instrumento de planejamento, diagnóstico e gestão da Tecnologia de Informação;
- b) Orientar a identificação das informações estratégicas, táticas e operacionais necessárias à Instituição;
- c) Definir os recursos necessários para a evolução das tecnologias da informação, da arquitetura, dos Sistemas de Informação e de Conhecimento;
- d) Permitir a definição de projetos e prioridades, bem como o acompanhamento das ações e o controle dos investimentos;

A metodologia utilizada foi baseada no PDTI do Ministério do Desenvolvimento, considerado o mais adequado segundo comparação feita com outros manuais de desenvolvimento referenciados, e baseado em três fases como a maioria dos planos diretores de informática: Preparação, Diagnóstico e Planejamento; a estrutura metodológica é a seguinte:

Quadro 1 – Metodologia utilizada

| METODOLOGIA DO PDTIC DA POUSADA | |
|--|--|
| Atividade | Especificação/Explicação |
| 1. Preparação | <ul style="list-style-type: none"> • Definir a Abrangência e Período do PDTIC; • Definir os responsáveis pela elaboração; • Descrever as metodologias de elaboração. |
| 2. Diagnóstico | <ul style="list-style-type: none"> • Avaliar os resultados do planejamento de TI; • Definir Metas e ações; |
| 3. Planejamento | <ul style="list-style-type: none"> • Aprovar os Planos Específicos (abrangendo as diversas áreas individualmente com as necessidades específicas) e Atualizar critérios de aceitação de riscos; • Consolidar a Minuta do PDTIC; • Aprovar a Minuta do PDTIC; • Publicar o PDTIC. |

Fonte: Baseada na Cartilha de elaboração do PDTI do Ministério do Planejamento

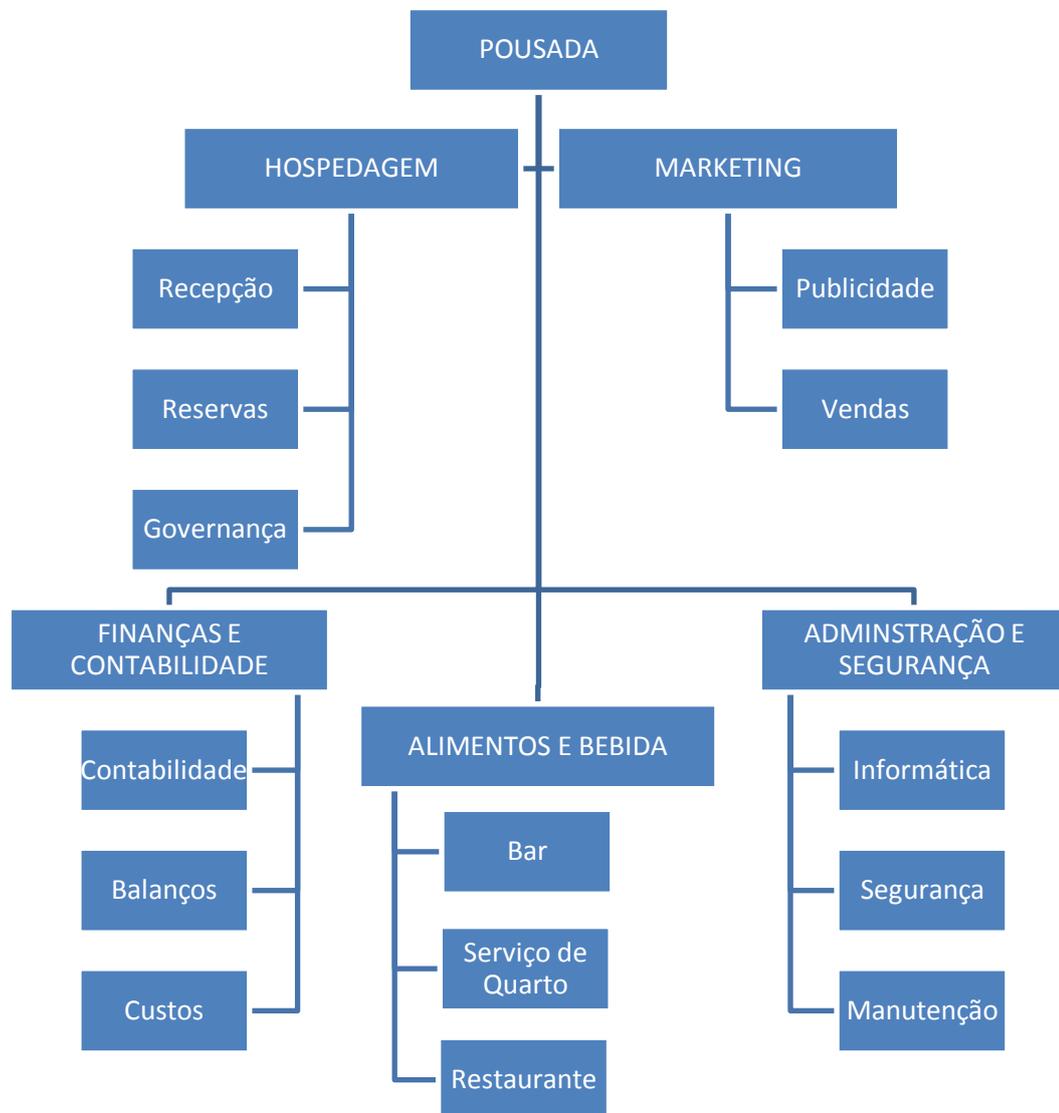
Explica-se: na fase de preparação estão incluídas atividades necessárias para a criação do Plano de Trabalho. Após a aprovação do plano de trabalho, inicia-se a fase de

diagnósticos, durante a qual será identificada a situação atual da TI da entidade e todas as necessidades ou demandas que precisam ser atendidas. A partir do diagnóstico, segue-se para a fase de Planejamento. Para cada necessidade é estipulada sua prioridade e uma ou mais metas e ações para o seu atendimento. Estas ações envolvem a contratação de serviços e a aquisição de equipamentos, inclusive recursos humanos, para o seu desenvolvimento.

3.4 Estrutura organizacional da pousada

Em pequenos empreendimentos, como as pousadas, a administração é distribuída de acordo com a competência dos profissionais envolvidos. Normalmente ocorre um acúmulo de funções, o proprietário atua nos processos operacionais e administrativos junto com alguns funcionários, como por exemplo: um recepcionista, e por sua vez, uma equipe contratada é responsável pela cozinha, serviço de quarto e pelo atendimento ao público. Na pousada Villa Real o organograma administrativo está descrito na imagem abaixo.

Figura 3 – Exemplo de distribuição de cargos na pousada

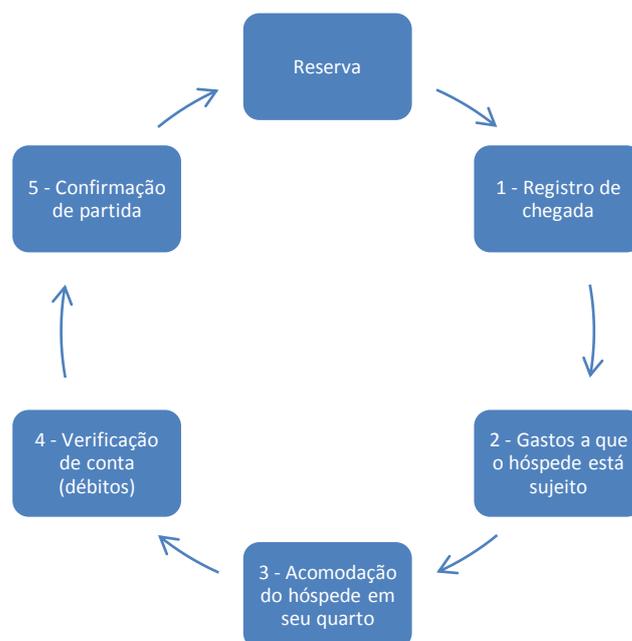


Fonte: adaptado de Claudia Araújo e Lorena Regina (2011).

A principal responsabilidade da recepção, como exemplo das funções exercidas, é aperfeiçoar os serviços prestados aos hóspedes, estando sempre atento às suas necessidades e esforçando-se ao máximo para supri-las. Como também, fazer o registro da entrada de hóspedes, o *check-in*, controlar e realizar os lançamentos de contas referentes a cada hospedagem, prestar constante atendimento aos hóspedes durante sua permanência, bloquear apartamentos reservados, executar os procedimentos de saída do hóspede, o *check-out* e fazer os acertos de contas.

Importante frisar que esses processos fazem parte do ciclo de vida de um hóspede, cujas fases estão representadas na figura 5 abaixo. A análise da figura permite indicar quais fatores seriam de suma importância em um software de gerenciamento de pousadas, por exemplo, além de apontar os pontos de controle necessários.

Figura 4 - Ciclo de vida do hóspede



Fonte: Adaptado de John R. Walker (2002) .

Por exemplo, as reservas são feitas via email e uma vez que o cliente chega à Pousada, na recepção, é providenciado seu registro de chegada (check-in) – Fases 1 e 2.

Para o marketing a pousada utiliza alguns meios de publicidade como: redes sociais (facebook), para informar aos seus clientes, sobre temporadas, eventos, etc. Como a pousada funciona como boutique, ela gera lucro pela venda de seus objetos que são expostos no próprio ambiente. A contabilidade da empresa é sempre feita ao término do dia, com os balanços e custos.

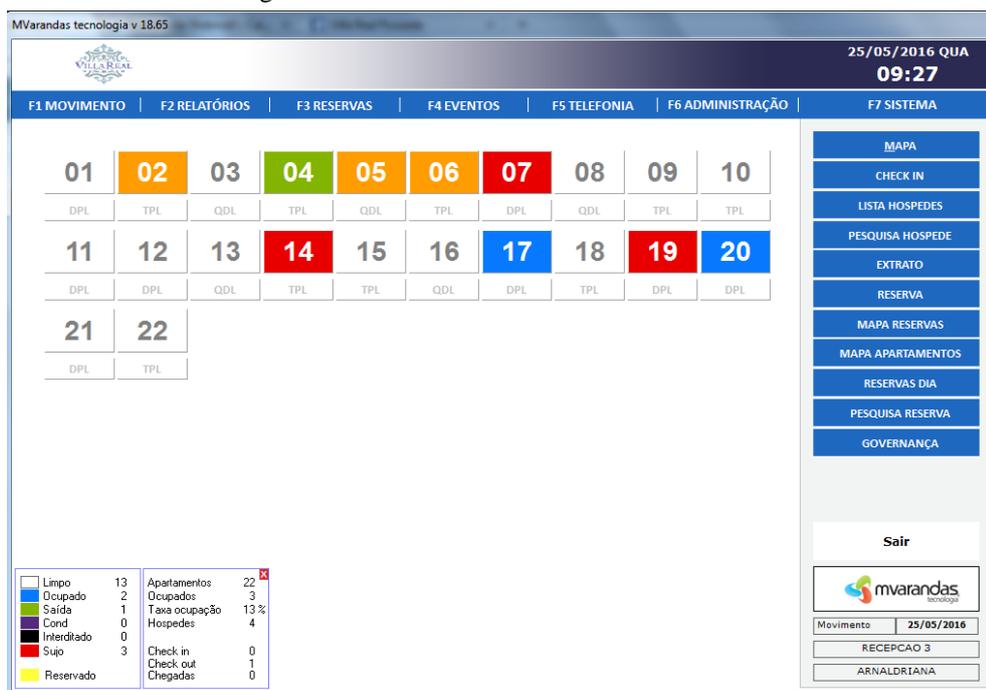
A pousada possui câmeras internas, para segurança do cliente e do próprio estabelecimento. No setor de informática existe uma empresa contratada para manutenção do site e do software de gerenciamento de clientes e reservas.

Além disso, a pousada dispõe de um restaurante com cardápio da cozinha regional e internacional e de um bar, com cachaçaria e adega com vários rótulos e um estoque com vinhos nacionais e importados de qualidade comprovada.

3.5 A TIC NA EMPRESA

Desde o início da Villa Real Pousada seu gerenciamento de reservas era feito por meio de informação e comunicação seja ela por telefone ou email. Hoje a pousada conta com um software de gerenciamento de reservas desenvolvido pela M Varandas Tecnologia, contendo os movimentos, relatórios, reservas, eventos, telefonia e administração. O sistema conta com o mapa, check-in, lista de hóspedes, extrato, reserva mapa de reservas, mapa de apartamentos, reservas dia, pesquisa de reserva e governança como mostra na figura abaixo:

Figura 5- Software de Gerenciamento da Pousada



O sistema de reservas é solicitado via email com pagamento de 50% da estadia antes, e os outros 50% na hora do ckeck-in. O cliente solicita a reserva pelo site da Pousada, gerenciado pela Borba Comunicações, onde conta com o email de contato. A pessoa responsável pela gerencia das reservas verifica a disponibilidade dos quartos no software de gerenciamento e após a verificação é efetuada a reserva para o solicitante.

A pousada também é cadastrada no Booking, que é um site de reservas online para qualquer tipo de propriedade, de pequenas pousadas de gerencia familiar a apartamentos executivos. Por ser uma pousada de pequeno porte, é possível também um hóspede que já seja cliente da Pousada efetuar uma reserva por telefone.

Além disso, a pousada é reconhecida como boutique, pois conta com itens rústicos e objetos expostos no próprio ambiente para venda, onde seu publico alvo são turistas e pessoas que se hospedam na Pousada. Cada item é classificado com uma numeração para o gerenciamento de vendas.

Como o software que a pousada possui é apenas para o gerenciamento de controle de clientes, é usada então uma tabela no Excel, onde estão cadastrados todos os itens para verificação de disponibilidade no estoque, controle de venda, forma de pagamento, dia da compra e funcionário responsável pela venda, como mostra a figura abaixo:

Figura 6 - Gerenciamento de vendas de itens da Pousada

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N |
|----|-------|---|---------|------------|---------------|--------|-------|------------|----------|---|---|---|---|---|
| 42 | AN006 | CONJ 3 MINE PEÇAS DE CERAMICA DOURADO | 120,00 | | | | | 1UNIDADE | | | | | | |
| 43 | AN020 | CONJ 3 XICARAS COM PÉS PORCELANA FINAS DECORADA | 150,00 | 18/07/2015 | CARTAO | 150,00 | NALDA | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 44 | AN014 | CONJ 5 PEÇAS C/ BANDEJA PORCELANA DOURADA | 300,00 | 25/07/2015 | CARTAO 3 VZ | 300,00 | NALDA | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 45 | AN064 | CORUJA CRISTAL DE MURANO | 30,00 | | | | | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 46 | AN061 | CORUJA CRISTAL DE MURANO | 65,00 | | | | | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 47 | AN062 | CORUJA CRISTAL DE MURANO | 65,00 | | | | | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 48 | AN065 | CORUJA CRISTAL DE MURANO | 35,00 | | | | | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 49 | AN060 | CORUJA CRISTAL DE MURANO M | 50,00 | 25/07/2015 | CARTAO | 50,00 | NALDA | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 50 | AN077 | CORUJA DE MURANO MODERNO | 70,00 | | | | | 2 UNIDADES | | | | | | |
| 51 | AN100 | CORUJA PORCELA | 70,00 | | | | | 2 UNIDADES | | | | | | |
| 52 | AN205 | ELEFANTES DE BRONZE | 50,00 | 30/01/2016 | dinheiro | 100,00 | NALDA | 1 unidades | 2 vendas | | | | | |
| 53 | AN144 | ESPELHO DE MADEIRO NO RESTAURANTE | 350,00 | 24/04/2016 | cartao | 300,00 | nalda | 0 unis | | | | | | |
| 54 | AN192 | ESPELHO EM BRONZE | 350,00 | 10/09/2015 | cartao | 350,00 | nalda | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 55 | AN200 | ESTATUA PERTO DO ELEFANTE | 60,00 | 31/01/2016 | dinheiro | 65 | | 0 unidade | | | | | | |
| 56 | AN104 | ESTINTOR EM COBRE | 1600,00 | | | | | 2 unidades | | | | | | |
| 57 | AN100 | ESTRIBO | 90,00 | | | | | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 58 | AN099 | ESTRIBO P | 60,00 | | | | | 2 UNIDADES | | | | | | |
| 59 | AN020 | FARINHEIRA | 110,00 | | | | | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 60 | AN127 | FERRO DE PASSAR | 200,00 | 24/04/2016 | cartão | 150,00 | nalda | 0 unidade | | | | | | |
| 61 | AN073 | FLOREIRA | 80,00 | 27/02/2016 | CARTAO DEBITO | 80,00 | | 0UNIDADE | | | | | | |
| 62 | AN070 | FLOREIRA EM PORCELANA | 180,00 | | | | | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 63 | AN083 | FRASCO DE PERFUME | 45,00 | | | | | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 64 | AN079 | FRASCO EM LOURA FARMACIA | 75,00 | | | | | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 65 | AN228 | FRUTEIRA DE FERRO | 190,00 | | | | | 1 UNIDADE | | | | | | |
| 66 | AN182 | FRUTEIRA PORCELANA AZUL | 45,00 | | | | | 1 UNIDADE | | | | | | |

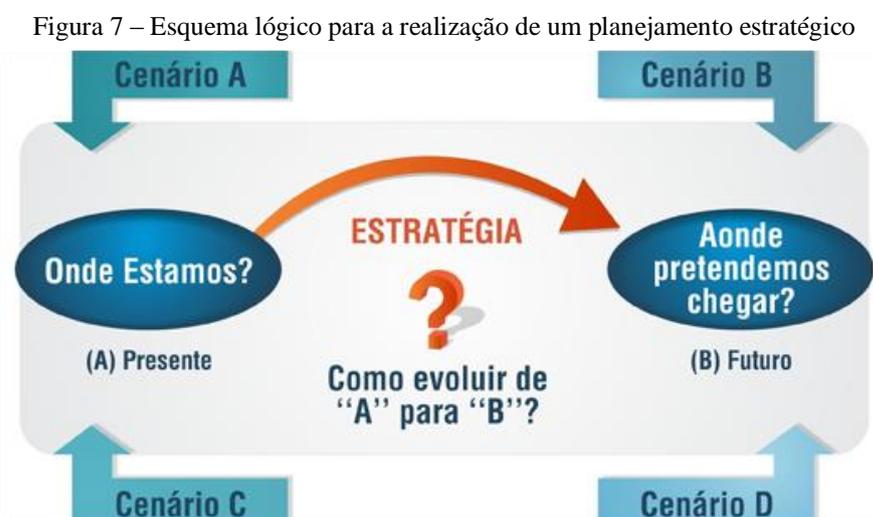
Dentre os fatores referidos, se destaca a importância de um software que sirva como base de gerenciamento para a manutenção desse serviço de venda de objetos, pois é importante achar formas de obter máxima produtividade sem perder a qualidade e consistência do negócio. Quando é necessário cuidar de várias planilhas, documentos diversos, verificar valores com diferentes pessoas da sua equipe, fazer um cálculo de um dado

mensal pode levar um bom tempo. Ao utilizar um sistema de gestão comercial informações, atualizações, cálculos ficam automatizados, agilizando assim os processos na empresa.

Um ponto importante sobre a organização interna é que ela visa atender de maneira satisfatória os seus clientes e, para tanto, há algumas diretrizes que subjazem tal atividade. Acredita-se que alguns problemas podem atrapalhar o bom desempenho dessa atividade como: falhas na área de logística, de recursos financeiros, de materiais apropriados e principalmente a questão da qualidade na mão de obra especializada. Estar à frente de uma governança é um grande desafio, e para isso é necessário haver um bom planejamento.

Como vimos no referencial teórico, um dos grandes desafios enfrentados por uma empresa que usa recursos informatizados é garantir que o dinheiro investido em TI seja usado de forma adequada em seus projetos na organização, por isso a importância de se ter um PDTIC, pois se trata de um instrumento que se aplica a todo tipo de organização, seja ela grande, pequena, pública ou privada.

Mas para ter um PDTIC que se preste, este deve estar alinhado com o plano estratégico, seja uma organização pública ou privada. E a realização desse plano estratégico é o caminho para se chegar ao futuro, conforme explicitado na figura abaixo:



Fonte: Seplag (2007)

Assim, procurando esse alinhamento entre PDTIC e o planejamento estratégico da Pousada, foram obtidos os resultados apresentados na próxima seção.

3.6 Análise ambiental na Pousada Villa Real

A análise do ambiente da Pousada Villa Real foi elaborada pelo proprietário, com metas de desempenho medidas por indicadores de controle. A parte do plano relativa à TIC partiu das seguintes necessidades identificadas no Quadro.

Quadro 2 – Levantamento e prioridade das necessidades de TIC

| | Descrição da Necessidade | Prioridade |
|----------|---|-------------------|
| 1 | Prover infraestrutura física para os serviços de tecnologia da informação da Pousada. | 1 |
| 2 | Aderência às normas de Segurança de Tecnologia da Informação e Comunicações | 1 |
| 3 | Aperfeiçoar maturidade da Governança de TI | 2 |

Nota-se que, dentre outras necessidades, as 3 prioritárias referem-se à estrutura física (inadequada atualmente), segurança e investir em princípios de governança, pois, segundo o proprietário e confirmação por este autor, há vulnerabilidades presentes.

3.6.1 Análise do Ambiente Externo

O ambiente externo se tornou o principal problema para a empresa; devido à alta concorrência e a falta de apoio dos administradores do município para o setor fizeram com que a competição hoteleira chegasse a um nível alto, onde o único diferencial competitivo é o preço: os serviços e a localização já não são mais fatores tão importantes assim, pois todas as pousadas semelhantes no porte praticam os mesmos serviços; portanto novos diferenciais, por exemplo, aqueles proporcionados por TIC (mobiles, wifi, etc.) podem ainda agregar, temporariamente, valor à pousada em estudo. As oportunidades e ameaças levantadas são as seguintes:

Quadro 3 - Levantamento de oportunidades e ameaças presentes na Pousada

| Oportunidades | | Ameaças |
|---------------|---|---|
| 1 | Possibilidade de parcerias estratégicas | Todas as soluções e serviços |
| 2 | Reposicionamento estratégico de estrangeiros dentro da Pousada | Impactos em função da Política Internacional e Financeira |
| 3 | Existe possibilidade de expansão do Sistema de gerenciamento da Pousada | Avanço tecnológico |
| 4 | Necessidades de outros tipos de locação no bairro | Falta de Incentivos |
| 5 | Procura dos clientes potenciais por serviços diferenciados | Diminuição na quantidade de Turistas |

3.6.2 Ambiente Interno

Esta seção apresenta o resultado da análise ambiental interna, resultante do diagnóstico para a Elaboração do PDTC. Os fatores apresentados oferecem suporte efetivo à execução das estratégias organizacionais ou representam carências na Pousada Villa Real, e estão apresentados no Quadro abaixo.

Quadro 4 – Levantamento de forças e fraquezas presentes na Pousada

| Forças | | Fraquezas |
|--------|--|---|
| 1 | O portfólio de produtos/serviços é variado | A equipe é insuficiente em face das demandas |
| 2 | A infraestrutura é adequada às necessidades | Inexistência de Sistema de Gestão (processos) formalizado |
| 3 | Há a crescente necessidade de automação de processos | A Pousada não tem um software de gerenciamento de vendas |
| 4 | Localização | |
| 5 | Facilidade na gestão | |
| 6 | Tempo de mercado | |
| 7 | Atendimento mais próximo do cliente | |

A administração do negócio não é complicada por ser uma empresa pequena e que contém poucos funcionários, porém, a grande dificuldade é a maneira de tomar decisões estratégicas e comerciais a fim de superar as dificuldades trazidas pelo mercado em que está inserida. O que vem fazendo com que o proprietário cada vez mais pense em aumentar o seu negócio, como mais capacidades habitacionais e até mesmo aumentar o porte de sua loja rústica.

O controle de rendimentos é feito de maneira informatizada, onde se é utilizado um sistema de gerenciamento para demonstrar as datas de recebimentos e pagamentos, como também para reservas de clientes, o sistema vem funcionando bem até pelo fato da empresa ser pequena e até o torna menos oneroso e de mais fácil acesso ao proprietário da mesma, já todo o sistema de divulgação da empresa é feito via internet, através de e-mails, redes sociais, site próprio e específico da área de hotelaria.

3.6.3 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico apresenta uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, permitindo a inferência sobre a cadeia de valor que levará ao alcance da visão.

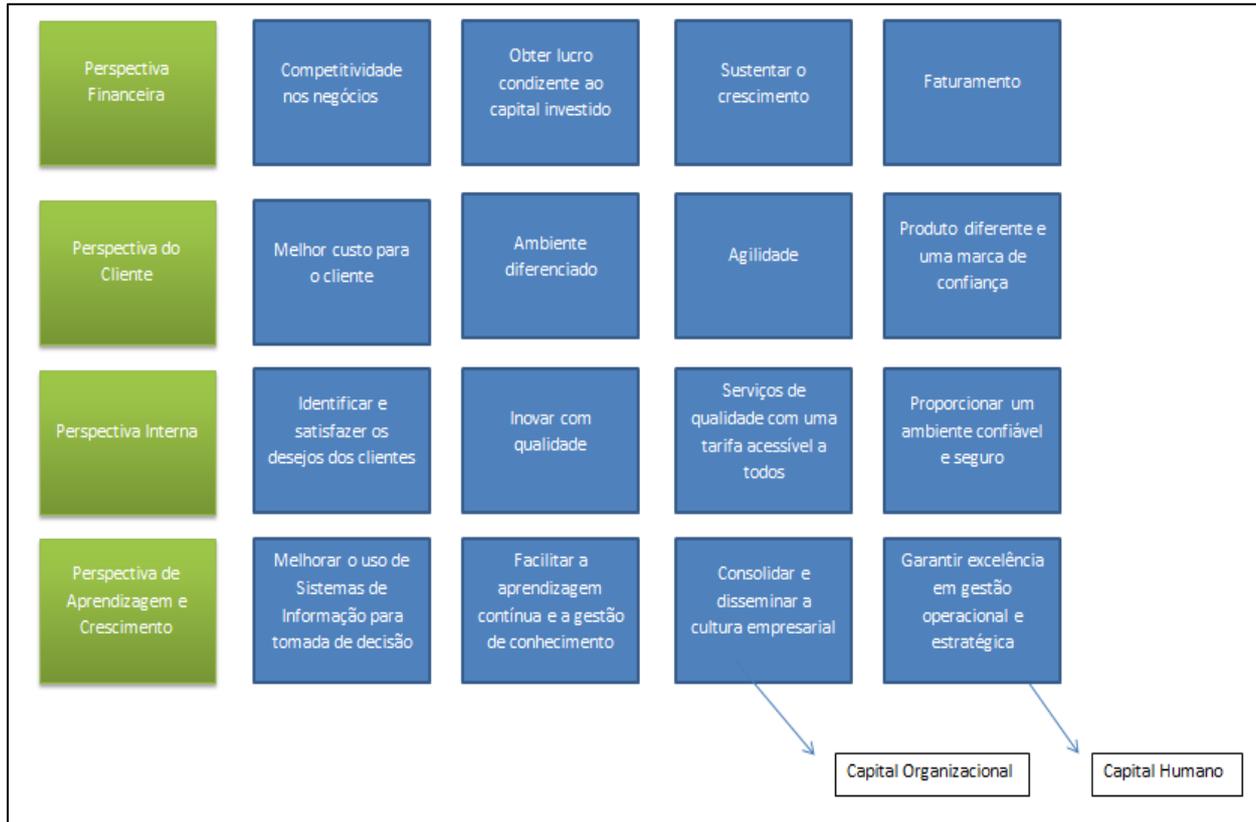
Alguns dos objetivos estratégicos são:

- **Sustentação:** contêm os objetivos relacionados ao desenvolvimento de pessoas e de estruturação da área de TI da Pousada;
- **Processos internos:** reúnem objetivos relacionados às ações internas e de apoio direto ao alcance da visão;
- **Entregas da TI:** reúne os resultados tangíveis da estratégia e que geram impacto para a área de TI.

As perspectivas originais, segundo Kaplan e Norton, são: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Todavia, o modelo permite adaptações conforme a realidade da organização.

Os objetivos estratégicos da TI da Pousada estão organizados horizontalmente em perspectivas adaptadas ao tamanho da empresa. Como mostra figura abaixo.

Figura 8 - Mapa Estratégico da Pousada



Dentre os fatores referidos, se destaca a importância de um software que possa integrar e servir como base de gerenciamento dos negócios, e como elemento essencial na obtenção de maior produtividade sem perder a qualidade e consistência nos serviços.

Como o gerenciamento de venda de itens da pousada ainda está organizada pelo Excel, é necessário cuidar de várias planilhas, documentos diversos, verificar valores com diferentes pessoas da sua equipe, fazer um cálculo de um dado mensal pode levar um bom tempo, além de contribuir para a informação incompleta pelos dados não integrados.

É, portanto, imprescindível utilizar um sistema de gestão comercial informações, atualizações, cálculos ficam automatizados, de forma a agilizar e enriquecer os processos na empresa.

3.7 Inventário de necessidades e os critérios de priorização

De acordo com pesquisa feita no ambiente, pôde-se realizar um levantamento de necessidades de TI da pousada, por meio de questionários aplicados e entrevista direta para saber determinadas necessidades. Foram identificadas demandas quanto à disponibilização de hardware, software, manutenção e desenvolvimento de sistemas, entre outras. Após o levantamento, foi definida a priorização das necessidades de Tecnologia da Informação

segundo os procedimentos da matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) adaptada. Os critérios utilizados foram os seguintes:

Grave: Impacto do problema sobre coisas, resultados e processos e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido.

Urgente: Relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema. Quanto maior a urgência menor o tempo disponível para resolver o problema.

Dificuldade de implementação: Qual o grau de dificuldade para a área de TI implementar a necessidade de TI?

Depois de listadas as necessidades, os três critérios foram definidos para ordenamento de prioridade tendo pontuação 1 a 5, de acordo com os parâmetros da Tabela __. Desse modo, os valores foram multiplicados, chegando ao resultado utilizado para definir a prioridade de cada necessidade.

Tabela 6 – Parâmetros da matriz GUT adaptada

| Critério | Pontuação | | |
|-------------|-------------------|-------------------|------------------|
| | Até 2 | 3 a 4 | 5 |
| Pontuação | Até 2 | 3 a 4 | 5 |
| Grave | Baixo | Médio | Alto |
| Urgente | Sem urgência | Urgente | Muito Urgente |
| Dificuldade | Baixa dificuldade | Média dificuldade | Alta dificuldade |

3.7.1 Necessidades de TIC

O quadro seguinte apresenta a listagem das necessidades de TI levantado na pousada. Para cada uma dessas demandas estão relacionados o identificador (ID), as necessidades, o alinhamento estratégico, os critérios de priorização utilizados e o resultado da priorização.

Tabela 7 – Matriz GUT adaptada para a pousada

| ID | NECESSIDADES | ALINHAMENTO ESTRATÉGICO | PRIORIDADE | | | TOTAL |
|-----|---|--|------------|---|---|-------|
| | | | G | U | D | |
| N1 | Software de gerenciamento de itens de venda na pousada | Simplificar e informatizar processos e procedimentos | 2 | 3 | 5 | 30 |
| N2 | Software de gerenciamento de estoque | Simplificar e informatizar processos e procedimentos. | 2 | 2 | 5 | 20 |
| N3 | Implantação de Sistema de Processo Eletrônico | Prover soluções integradas de tecnologia e comunicação. | 2 | 2 | 2 | 8 |
| N4 | Atualização da base de dados, a integração com mídias sociais, inserção de novas funcionalidades, etc. | Promover a oferta de produtos turísticos ao público | 2 | 2 | 5 | 20 |
| | | Realizar campanhas de incentivo ao turismo | | | | |
| N5 | Sistema de Substituição de Planilha e Geração de Relatórios | Garantir a eficiência, efetividade e transparência na aplicação dos recursos. | 2 | 2 | 2 | 8 |
| N6 | Sistema de Monitoramento de e-mails para gerar relatórios e gráficos sobre e -mails enviados.. | Simplificar e uniformizar normas, processos e procedimentos. | 3 | 3 | 3 | 27 |
| N7 | Sistema para uma versão multi-plataforma; a criação de um módulo mobile; onde o cliente poderá visualizar tudo por meio de um aplicativo e até mesmo realizar reservas. | Informatizar processos e procedimentos, aumentando a produtividade do negócio. | 2 | 2 | 5 | 20 |
| N8 | Relacionar a homepage da Pousada a outros sites sobre turismo e hospedagem, a nível estadual e nacional. | Garantir a eficiência, efetividade e transparência na aplicação dos recursos. | 3 | 5 | 2 | 30 |
| N9 | Realizar contatos através da Internet dos estados selecionados para com agências estabelecer parcerias. | Realizar campanhas de incentivo ao turismo | 3 | 3 | 3 | 27 |
| N10 | Oferecer a infraestrutura de TI necessária à realização das atividades do ambiente | Disponibilizar a infraestrutura de TI necessária para as áreas da pousada | 3 | 3 | 3 | 27 |

3.7.2 Plano de metas e ações

Baseado nas demandas apontadas pelo levantamento de necessidades e na priorização dessas necessidades, o Plano de Metas e Ações apresenta as principais realizações a serem executadas pela pousada. As informações estão dispostas em tabelas, contendo: a necessidade e sua identificação, sua meta, ação e prioridade. A prioridade alta (mais de 21 pontos), média (entre 11 e 20) e baixa (menos de 11). Os resultados são apresentados no Quadro 5:

Quadro 5 - Matriz de metas e ações segundo a prioridade

| N1 - Software de gerenciamento de itens de venda na pousada | | |
|--|---|-------------------|
| Meta | Ação | Prioridade |
| Disponibilizar o software de gerenciamento de itens | Contratar fábrica de software Desenvolver sistema | Alta |
| N2 - Software de gerenciamento de estoque | | |
| Meta | Ação | Prioridade |
| Disponibilizar software de gerenciamento de estoque | Contratar fábrica de software Desenvolver Sistema | Média |
| N3 - Implantação de Sistema de Processo Eletrônico - Sistema que proporciona a tramitação e controle de processos e documentos de forma eletrônica. | | |
| Meta | Ação | Prioridade |
| Sistema que proporciona a tramitação e controle de processos e documentos de forma eletrônica. | Adesão ao Processo Eletrônico Implantação do Sistema Eletrônico de Informações | Baixa |
| N4 - Atualização da base de dados, a integração com mídias sociais, inserção de novas funcionalidades, etc. | | |
| Meta | Ação | Prioridade |
| Manutenção do sistema integrando com as mídias sociais | Levantar requisitos Implementar melhorias Testar e colocar em produção | Média |
| N5 - Sistema de Substituição de Planilha e Geração de Relatórios | | |
| Meta | Ação | Prioridade |
| O sistema deve substituir a planilha de controle da área e gerar relatórios baseados nas informações da planilha | Contratar fábrica de software Desenvolver o sistema | Baixa |
| N6 - Sistema de Monitoramento de e-mails para gerar relatórios e gráficos sobre e-mails enviados | | |
| Meta | Ação | Prioridade |
| Implementar evolução da infraestrutura de e-mail | Levantar requisitos Implementar melhorias Testar e colocar em produção | Alta |

Quadro 5 (cont.) – Matriz de metas e ações segundo a prioridade

| N7 - Sistema para uma versão multi-plataforma: a criação de um módulo mobile onde o cliente poderá visualizar tudo por meio de um aplicativo e até mesmo realizar reservas. | | |
|--|--|-------------------|
| Meta | Ação | Prioridade |
| Implementar software/aplicativo mobile | Levantar requisitos Contratar fábrica de software Desenvolver o software Desenvolver o aplicativo | Média |
| N8 - Relacionar a homepage da Pousada a outros sites sobre turismo e hospedagem, a nível estadual e nacional. | | |
| Meta | Ação | Prioridade |
| Relacionar página da pousada com outros sites | Levantar requisitos | Alta |
| N9 - Realizar contatos através da Internet dos estados selecionados para com agências estabelecer parcerias. | | |
| Meta | Ação | Prioridade |
| Promover parcerias com empresas terceiras | Levantar requisitos | Alta |
| N10 - Oferecer a infraestrutura de TI necessária à realização das atividades do ambiente | | |
| Meta | Ação | Prioridade |
| Disponibilizar a infraestrutura de TI necessária para as áreas da pousada. | Adquirir desktop Adquirir notebook Adquirir impressora Adquirir periféricos (teclados sem fio, mouses sem fio). | Alta |

3.7.3 Plano de investimentos

O plano de investimentos sugerido, para atender a primeira necessidade (N1), sem a qual o esforço pela mudança na pousada será grande, está apresentado no Quadro 6:

Quadro 6 – Necessidades de investimento para a necessidade N10

| Plano de contratações e aquisição | | | |
|--|--------------------|--------------------|---------------------|
| ID | Necessidade | Objeto | Investimento |
| 1 | N10 | Desktop | R\$ 1.000,00 |
| | | Notebook | R\$ 2.000,00 |
| | | Impressora | R\$ 1.000,00 |
| | | <u>Periféricos</u> | <u>R\$ 200,00</u> |
| | | TOTAL | R\$ 4.200,00 |

3.7.4 Plano de Gestão de Riscos

O Plano de Gestão de Riscos identifica, para cada necessidade, os principais riscos que

podem afetar total ou parcialmente a sua execução, impactando no alcance das metas e na realização das atividades da empresa. Os riscos destacados foram identificados como decorrentes basicamente de situações como: não dispor de fábrica de software para desenvolvimento do sistema; necessidade não ser priorizada e, conseqüentemente, não ser atendida.

Para a classificação da probabilidade dos riscos aplicou-se uma escala de três níveis: alto, médio e baixo, e foram descritos ainda os impactos da ocorrência do risco.

Quadro 7- Gerenciamento da gestão de riscos

| ID | NECESSIDADES | RISCOS | PROBABILIDADE | | | IMPACTOS |
|----|---|---|---------------|-------|------|--|
| | | | Baixa | Média | Alta | |
| N1 | Software de gerenciamento de itens de venda na pousada | Não dispor de fábrica de software para desenvolvimento do sistema | | X | | Não gerenciar de maneira automatizada as informações necessárias às atividades da área. |
| N2 | Software de gerenciamento de estoque | Não dispor de fábrica de software para desenvolvimento do sistema | | X | | Não gerenciar de maneira automatizada as informações necessárias às atividades da área. |
| N3 | Implantação de Sistema de Processo Eletrônico | Necessidade não ser priorizada e, conseqüentemente, não ser atendida. | X | | | Não atendimento das demandas que requerem tramitação e armazenamento eletrônicos de processos. |
| N4 | Atualização da base de dados, a integração com mídias sociais, a correção de erros e falhas no sistema de cadastro, inserção de novas funcionalidades, etc. | Não dispor de fábrica de software para desenvolvimento do sistema | | X | | Não gerenciar de maneira automatizada as informações necessárias às atividades da área. |
| N5 | Sistema de Substituição de Planilha e Geração de Relatórios | Necessidade não ser priorizada e, conseqüentemente, não ser atendida. | X | | | Ausência de sistematização das informações. |

| | | | | | | |
|-----|---|---|--|---|---|---|
| N6 | Sistema de Monitoramento de emails para gerar relatórios e gráficos sobre e-mails enviados.. | Não dispor de fábrica de software para desenvolvimento do sistema | | | X | Não gerenciar de maneira automatizada as informações necessárias às atividades da área. |
| N7 | Sistema para uma versão multi-plataforma; a criação de um módulo mobile; onde o cliente poderá visualizar tudo por meio de um aplicativo e até mesmo realizar reservas. | Não dispor de fábrica de software para desenvolvimento do sistema | | X | | Não gerenciar de maneira automatizada as informações necessárias às atividades da área. |
| N8 | Relacionar a homepage da Pousada a outros sites sobre turismo e hospedagem, a nível estadual e nacional. | Não obter respostas satisfatórias | | | X | Não atendimento das demandas |
| N9 | Realizar contatos através da Internet dos estados selecionados para com agências estabelecer parcerias. | Não obter respostas satisfatórias | | | X | Comprometimento da qualidade de atendimento dos usuários quanto ao acesso à informação. |
| N10 | Oferecer a infraestrutura de TI necessária à realização das atividades do ambiente | Contingenciamento orçamentário. | | | X | Parque computacional defasado, não atendendo aos usuários. |

3.7.5 Discussão acerca do PDTIC na pousada

Uma administração preocupada com algum plano de médio e longo prazo é uma empresa moderna que utiliza princípios de racionalização, uniformidade e qualidade, e se baseia em políticas voltadas para o sucesso.

Como vimos as melhores práticas relacionadas à governança de TI recomendam que qualquer instituição, pública ou privada, deve ter um planejamento no qual estejam relacionadas todas as metas da instituição associadas às ações que a área de TI terá que executar para o alcance daquelas metas.

O objetivo abrangente do PDTIC é fornecer uma visão completa do ambiente atual da tecnologia da informação e ao mesmo tempo comparar a cenários alternativos que possam aperfeiçoar o retorno dos investimentos já feitos e dos que ainda serão realizados; envolve,

portanto, um estudo de viabilidade necessário para moldar a empresa para os próximos anos na utilização dos recursos de informática e buscando sempre a modernização e eficiência técnica e administrativa. Podemos ainda afirmar que o PDTIC visa orientar a empresa no uso correto da tecnologia da informação com foco na gestão

O PDTIC da Pousada Villa Real será um instrumento base de planejamento estratégico para as unidades de TI da Pousada constituída pelo uso de SI no empreendimento. Ele direciona as equipes integradas de TI da Pousada sob a responsabilidade da Diretoria de Planejamento e Articulação Institucional, nas suas rotinas e projetos e também norteia os investimentos e orçamento para infraestrutura de TI da Pousada, alinhando-os continuamente com os objetivos de negócio. Além disso, é uma ferramenta de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação para atender às necessidades da instituição.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor hoteleiro é um mercado altamente competitivo que exige que as empresas busquem inovar cada vez mais para que encontre sempre as melhores soluções para as suas questões de negócio, garantia de qualidade e contentamento dos seus clientes ou usuários, em um prazo menor de resposta e com gasto inferior ao mercado. Essas exigências forçam as empresas a reverem seus processos e investirem em TIC.

Com este trabalho espera-se mostrar uma visão geral, porem detalhada e objetiva, da importância do PDTIC nos processos de governança de TIC aplicado em uma pequena empresa. Como contribuição os conhecimentos levantados nessa pesquisa serão aplicados no desenvolvimento de uma ferramenta para implementação de PDTIC.

A motivação para a pesquisa veio da ideia de desenvolver estratégias para criar uma boa relação de TIC com a pousada; outro incentivo importante foi o autor notar que não existe um plano diretor de informática que seja adequado a uma pequena empresa hoteleira.

De acordo com os objetivos propostos foi apresentado então o problema de planejamento de TIC e sua importância, compreendendo o papel do pequeno negócio, conceituar PDTIC e sua importância para a boa gestão dos recursos de informação e a elaboração do modelo (framework) adaptado à pousada, e acredita-se que os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados.

A metodologia utilizada foi adequada embora adaptada para este estudo focado em pequena empresa, pois permitiu identificar na região de pesquisa os fatores que influenciaram a criação do PDTIC, como a situação de infraestrutura, ambiente interno e externo, missão, visão e valores direcionados ao setor, movimentação e sustentabilidade dos negócios.

No âmbito das políticas organizacionais encontramos algumas limitações, pois a pequena empresa ainda não possuía um plano que contribuísse para a realização de um estudo envolvendo a TIC, ou seja, ainda é necessário maior envolvimento com o âmbito organizacional para realizar mudanças no desenvolvimento estratégico.

Outra limitação é de ordem metodológica: o estudo foi aplicado em uma pousada, portanto foi específico e de difícil generalização, embora possa ser adaptado para outras pousadas ou pequenos hotéis.

Como recomendação para futuros estudos, estabelecer um padrão de PDTIC para pousadas e hotéis de pequeno porte.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBANO, C. S. (2001). *Adoção de novas tecnologias da informação: um estudo de problemas e ações nas Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul*. in: *encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração*. São Paulo.
- ALBERTIN, A. L. (1999). *Segundo Albertin (1999), a partir da década de 80 a informática passou a ter enfoque mais de negócio do que técnico. Esta mudança deve-se à constante evolução das organizações*. São Paulo: Atlas.
- ALMEIDA, S. (2005). *Negociação Técnica e arte*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- AMBLER, S. (2005). *The agile unified process*. Fonte: <http://www.ambysoft.com/unifiedprocess/agileUP.html>.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. (2003). NBR ISO/IEC 9126-1. *Engenharia de software: Qualidade de Produto. Parte 1: Modelo de Qualidade*. Rio de Janeiro.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONTROLE DA QUALIDADE. (s.d.). Disponível em: http://www.abcq.org.br/loja_default.asp. Acesso em: 10 de Fev. 2016.
- BARBOSA, J., & TEIXEIRA, R. (2003). *Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte*. São Paulo.
- BERALDI, C. L., & ESCRIVÃO FILHO, E. (2000). Impacto da tecnologia da informação como vantagem competitiva. *Revista Ciência da Informação*, 46-50.
- BERALDI, L. C. (2002). *Pequena empresa e tecnologia da informação: recomendações e roteiro de aplicação para melhoria da competitividade dos fabricantes de móveis do polo moveleiro de Mirassol - SP*. São Paulo.
- BOAR, B. H. (1993). *The art of strategic planning for information technology*.
- BROOKES, n., & CLARK, R. (2009). *Using Maturity Models to Improve Project Management*. Orlando-Flórida.
- CAFÉ, L., SANTOS, C., & MACEDO, F. (2001). Proposta de um método para escolha de software de automação de bibliotecas. *Ciência da Informação*. Brasília.
- CAMPOS, I. M., DE MEDEIRO, M. F., & SOUSA NETO, M. V. (2011). O uso TI nas MPes da cidade de João Pessoa: um diagnóstico da situação atual. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*.
- CAMPOS, V. F. (1994). *Gerenciamento da qualidade total: do trabalho do dia-a-dia* (2º ed. ed.). Belo Horizonte: FCO.
- CÔRTEZ, A. R. (2002). *Avaliação de software para bibliotecas e arquivos: uma visão do cenário nacional* (2º ed. ed.). São Paulo: Polis.
- CORTÊS, P. L. (2001). *Administração de sistemas de informação*. São Paulo: Saraiva.
- COSTA, E. (2002). *Gestão Estratégica da empresa que temos para a empresa que queremos* (2 ed ed.). São Paulo.

- CRUZ, C., & RIBEIRO, O. (2003). *Metodologia científica: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books.
- CUNHA, D., & NEVES, R. d. (2010). *TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA*.
- DEMING, W. E. (1990). *Qualidade: a revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Saraiva.
- DEMIR, C., & KOCABAS, I. (2010). *Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organizations*.
- FACHIN, O. (2003). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva.
- FIGUEIREDO, N. M. (1999). *Paradigmas modernos de ciência da informação*. São Paulo: Polis.
- FIGUEIREDO, N. M. (2004). *Método e metodologia na pesquisa científica*. São Paulo: Difusão.
- FILHO, D. F., PARANHOS, R., SILVA JR., J. A., ROCHA, E. C., & ALVES, D. P. (2014). O que é, para que serve e como se faz uma meta-análise? (P. d.-G. Política, Ed.) *Teoria & PESquisa*, pp. 205-228.
- FIRMINO, M. (2003). *Por que a pequena empresa resiste à tecnologia*.
- FREIRE, J. E. (2000). *Uma abordagem sobre os colaboradores na atual sociedade da informação. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos Universidade de São*.
- FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A., & MOSCAROLA, J. (Julho/Setembro de 2000). O método de pesquisa Survey. *RAUSP - Revista de Administração*, 35(3), pp. 105-112.
- GIL, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GONÇALVES, A., & KOPROWSKI, S. (1995). *Pequena empresa no Brasil*. São Paulo.
- HENDERSON, J., & VENKATRAMAN, N. (1993). *Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations*.
- IBGE. (2011). *mOMOMO*. Brasília: IBGE.
- INTHURN, C. (2001). *Qualidade & Teste de Software*. Florianópolis: Bookstore Livraria Ltda.
- ISO/IEC 14598. (1998). Information Technology. *Evaluation os Software Products*.
- ISO/IEC 14598-1. (1999). International Standard. Information Technology. *Software Product Evaluation - Part 1: General Overview*.
- ISO/IEC 14598-2. (2000). International Standard. Information Technology. *Software Product Evaluation - Part 2: Planning and Management*.
- ISO/IEC 14598-3. (2000). International Standard. Information Technology. *Software Product Evaluation - Part 3: Process for Developers*.
- ISO/IEC 14598-4. (1999). International Standard. Information Technology. *Software Product Evaluation - Part 4: Process for Acquirers*.
- ISO/IEC 14598-5. (1998). International Standard. Information Technology. *Software Product Evaluation - Part 5: Process for Evaluators*.

- ISO/IEC 14598-6. (2001). International Standard. Information Technology. *Software Product Evaluation - Part 6: Evaluation Modules*.
- ISO/IEC 9126. (2002). Software Engineering. *Product Quality*.
- ISO/IEC 9126-1. (2001). International Standard. Information Tecnology. *Software engineering - Product quality - Part 2: External metrics*.
- ISO/IEC 9126-2. (2003). International Standard. Information Tecnology . *Software engineering Product quality - Part 2: External metric*.
- ISO/IEC 9126-3. (2003). International Standard. Information Technology. *Software engineering Product quality - Part 3: Internal metrics*.
- ISO/IEC 9126-4. (2004). International Stradard. Information Technology. *Software engineering Product quality - Part 4: Quality in use metrics* .
- KEARNS, G., & LEDERER, A. (1997). *Alignment of IS plan with business plan: the impact on competitive advantage*.
- KROENKE, D. (1992). *Management information systems*. São Paulo: McGraw-Hill.
- LA ROVERE, R. (1999). *As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro.
- LANCARTER, F. W. (1996). *Avaliação de serviços de bibliotecas*. Brasília: Briquet de Lemos.
- LAUDON, J. P., & LAUDON, K. C. (2007). *Sistemas de informações gerenciais* (7ª ed.). São Paulo: Prentive Hall.
- LAUDON, K. C. (1999). *Sistemas de Informação*. Rio de Janeiro: LTC.
- LAUDON, K., & LAUDON, J. (2011). *Sistemas de informação gerenciais*. (11º Ed. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- LEVY, p. (1999). *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34.
- LIMA, R. R. (2005). *Os obstáculos da aplicação de TI nas pequenas empresas*. João Pessoa.
- LUNARDI, G. L., & DOLCI, P. C. (2006). *Motivadores e inibidores da adoção de tecnologia de informação (TI) nas micro e pequenas empresas*. Fortaleza.
- LUNARDI, G., DOLCI, P., & MAÇADA, A. (2010). *Adoção de tecnologia da informação e seu impacto no desenvolvimento organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas*.
- MARKUS, L., & BENJAMIN, R. (1997). *The Magic Bullet Theory in IT-Enabled Transformation*. *Sloan Management Review*.
- MARTINS, C., & BAHIA, L. (2011). *Gestão Hoteleira*. Manaus.
- MAXIMIANO, A. C. (2007). *Administração para empreendedores*. São Paulo.
- MELO, D. R. (2008). *A importância da tecnologia da informação nas estratégias das organizações contemporâneas: breve revisão de literatura*.
- MIGLIATO, A. (2003). *Planejamento Estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas de setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas/SP. Texto de qualificação de (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos*. São Paulo.
- MINTZBERG, H., & QUINN, J. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

- MINTZBERG. (2001). *O processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, S. (2010). *Safári de estratégia* (2 ed ed.). São Paulo.
- MORAIS, G. d., TERENCE, A., & ESCRIVÃO FILHO, E. (2004). *A tecnologia da informação como suporte à gestão estrapegica da informação na pequena empresa*.
- MTUR. (s.d.). <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=6>. Acesso em 22 de 03 de 2016, disponível em Ministério do Turismo: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=6>
- NATALI, A. C., & FALBO, R. A. (1999). Gerência de Conhecimento de Qualidade de Software. *Departamento de Informática. UFSC*, 1 - 10 . Santa Catarina.
- NOLAN, R. (1973). *Managing the Computer Resource: a stage hypothesis*.
- NOLAN, R. (1975). *Thoughts about the Fifth Stage* .
- NOLAN, R. (1979). *Managing the crises in data processing* .
- OIT. (2015). *Pequenas e médias empresas e a criação de emprego digno e produtivo*. Genebra: Bureau Internacional do Trabalho.
- OLIVEIRA. (2007). *Planejamento estratégico : conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, D. (2007). *Planejamento estratégico : conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, E., & SILVA, R. H. (2014). Avaliação de software para bibliotecas: um estudo de caso com Gnuteca. *Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias* .
- OLIVEIRA, M., & BERTUCCI, M. d. (2003). *A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO*.
- OLIVEIRA, S. L. (1997). Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas,. *TGI, TCC, Monografia, dissertação e teses*. São Paulo: Pioneira.
- PAPA FILHO, S., & VANELLE, R. (2002). *O uso da informação como recurso estratégico de tomada de decisão*. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Curitiba .
- PASSOS, E. (2004). *Ética nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- PEREIRA, A. (2008). *Mudanças no ambiente*. São Paulo.
- PRATES, G. A., & OSPINA, M. T. (2004). Tecnologia da Informação em Pequenas Empresas: Fatores de Êxito, Restrições e Benefícios. *Revista de Administração Contemporânea*.
- PRATESs, G., SARAIVA, A., & CAMINITI, G. (2003). *Tecnologia da informação em pequenos hotéis* . Porto Alegre.
- PRESSMAN, R. S. (2011). *Engenharia de Software: uma abordagem profissional* (7º Ed. ed.). Porto Alegre: AMGH.
- PUNTER, T., SOLINGER, R. V., & TRIENEKENS, J. (1997). Software Product Evaluation – Current status and future needs for customers and industry.
- RAIFUR, L. (2013). *Fatores determinantes do desempenho de pequenas e médias empresas da região centro-sul do estado do Paraná*. Universidade de S.Paulo, Administração, S.Paulo.

- REZENDE, D. A. (2008). *Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport.
- REZENDE, D. A., & ABREU, A. F. (2003). *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas*. São Paulo: Atlas.
- ROCHA, A. R., XEXEO, G. B., WERNER, C. M., TRAVASSOS, G. H., & WERNECK, V. M. (1994). Uma Experiência na Definição do Processo de Desenvolvimento e Avaliação de Software segundo as Normas ISO. *Relatório Técnico ES-302/94*. COPPE/UFRJ.
- RORDRIGUES, D. M. (2002). *Tecnologia da Informação na micro e pequena empresa: um levantamento sobre sua utilização no polo moveleiro de Votuporanga - SP*. São Paulo.
- ROTHERY, B. (1993). *ISO 9001*. São Paulo : Makron Books.
- SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., & LUCIO, P. B. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- SANTOS, E. M. (2001). *Aprisionamento tecnológico: novos desafios da gestão das estratégias organizacionais na era da informação*. *Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo*. São Paulo.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P., & THORNHILL, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4a. ed.). Harlow: Pearson Education Ltd.
- SEBRAE. (2014). *Ideias de negócios para 2014 - Turismo - Hotéis, Pousadas e Similares*. Brasília: SEBRAE.
- SILVA, E., & MENEZES, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (5a. ed.). Florianópolis: UFSC.
- SOUZA, M. B. (2003). *Planejamento Estratégico de SI/TI: Um estudo sobre Ferramentas e Técnicas para Apoiar a Implementação dos Processos do MMPE-SI/TI (Gov) - Dissertação de Mestrado*. Recife.
- SULLIVAN, C. H. (1985). *Systems Planning in the Information Age*.
- SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMÁTICA - UFRN. (08 de Novembro de 2014). Manuais do SIGAA. *SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMÁTICA – UFRN*, Acessado em: 15 Fev. 2016 Disponível em: https://www.info.ufrn.br/wikisistemas/doku.php?id=suporte:manuais:sigaa:biblioteca:lista#aba_circulacao. Última modificação.
- SUPERINTENDÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, S. (21 de Fevereiro de 2014). Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas. Disponível em: <http://www.sti.ufpb.br/content/sistema-integrado-de-gestao-de-atividades-academicas> Acessado em: 16 Fev. 2016. Acesso em 16 de Fevereiro de 2016, disponível em <http://www.sti.ufpb.br/content/sistema-integrado-de-gestao-de-atividades-academicas>
- TSUKUMO, A. N. (1997). Qualidade de software: visões de produto e processo de software. *II Escola Regional de Informática da Sociedade Brasileira de Computação Regional de São Paulo. Anais... II ERI da SBC – Piracicaba, Jun. p.73 – 189.*
- TURBAN, E. (2005). *Administração da Tecnologia da Informação: Teoria e Prática*.

- TURBAN, E., MCLEAN, E., & WETHERBE, J. (1996). *Information technology for management: improving quality and productivity*. New York.
- VARGAS, E. R. (24 de 03 de 2016). Inovação e competitividade em pequenas e médias empresas nascentes: retomando o papel da incubação. Brasília, DF, Brasil.
- VASCONCELOS, F., & PAGNONCELLI, D. (2001). *Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa*. Rio de Janeiro.
- VILAS BOAS, A. L. (2004). *Qualidade e Avaliação de Produto de Software Jurídico*. UFLA/FAEPE.
- WALKER, J. (2002). *Introdução a hospitalidade*.
- WEILLI, P., & ROSS, J. W. (2006). *Governança de TI: Como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores*. São Paulo: Books do Brasil.
- WEINBERG, G. M. (1993). *Software com qualidade: pensando e idealizando sistemas*. São Paulo: Makron Books.
- WERKEMA, M. C. (1995). *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.
- YEO, K., & REN, Y. (2009). *Risk management capability maturity model for complex product systems*.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.