



Fundação Educacional do Município de Assis  
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

**ISABELA CRISTINA DE ALMEIDA ZANETTI**

**GESTÃO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO POR MEIO DE  
PROCESSOS**

**Assis/SP**

**2017**



Fundação Educacional do Município de Assis  
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

**ISABELA CRISTINA DE ALMEIDA ZANETTI**

**GESTÃO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO POR MEIO DE  
PROCESSOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientanda: Isabela Cristina de Almeida Zanetti

Orientador: Osmar Aparecido Machado

**Assis/SP**

**2017**

Z28q ZANETTI, Isabela Cristina de Almeida  
Qualidade da informação por meio de processos / Isabela Cristina de  
Almeida Zanetti.–  
- Assis, 2017.

38p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). –  
Fundação  
Educativa do Município de Assis-FEMA

Orientador: Dr. Osmar Aparecido Machado

1.Gestão 2.Informação 3.Processos  
CDD 658.4035

# GESTÃO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO POR MEIO DE PROCESSOS

ISABELA CRISTINA DE ALMEIDA ZANETTI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientador:** \_\_\_\_\_  
Osmar Aparecido Machado

**Examinador:** \_\_\_\_\_  
Tania Regina de Oliveira Machado

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe e minhas avós que são exemplos de guerreiras.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela minha vida e por todas as obras que realiza nela. Ao meu anjo da guarda que se faz presente sempre que preciso.

A minha mãe, Conceição, pela fortaleza e carinho. Obrigada por todos os ensinamentos e pelo colo, pelos puxões de orelha e pelos exemplos. Sei que tenho um longo caminho a percorrer para algum dia ser metade da mulher que você é.

Ao meu pai, Angelo, por ter apoiado esses quatro anos.

Ao meu orientador, Osmar Aparecido Machado, por ter acolhido esse projeto com tanto empenho e pela paciência que se dedicou. Com certeza levarei seus aprendizados pelo resto da vida.

A Fundação Educacional do Município de Assis e a todo corpo docente pela contribuição intelectual nesses quatro anos.

Ao Supermercado Angelo Zanetti pelo crescimento diário e por todos os colaboradores pela garra que demonstram. Vocês são a razão pela qual a empresa evolui a cada ano.

Ao meu namorado, Gabriel Castro, que sempre me apoiou e se fez presente quando mais precisei.

A todos os meus amigos de fé e minhas amigas de infância, vocês todos contribuíram para a conclusão desse curso.

Obrigada a todos que contribuíram direta ou indiretamente para esse trabalho.

“Sabe-se que oceanos de dados geram rios de informação, que geram córregos de conhecimento e que, por sua vez, geram gotas de sabedoria.” (Canhos)

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo o estudo e a análise da implementação da Qualidade da Informação por meio de processos. No mercado de trabalho atual, observa-se a necessidade de qualidade das informações, uma vez que uma mesma informação pode ser interpretada de diversas formas, o que gera a necessidade de comunicação das informações de forma mais eficiente e eficaz nas organizações. Neste estudo foram conceituados qualidade, informação e delimitadas dimensões da qualidade da informação baseadas no contexto de uso. Ademais é necessário compreender o que é gestão de processos, uma vez que neste estudo este conceito será utilizado na implementação da qualidade das informações que trafegam pelos processos de uma empresa. Diante das análises de qualidade da informação e gestão de processos, foram analisados de maneira prática estes aspectos no Supermercado Angelo Zanetti, onde foi identificada uma falha no sistema na seção do açougue e, após estudo, ações foram introduzidas como forma de amenizar e solucionar o problema.

**Palavras-chave:** Gestão. Informação. Processos.



## **ABSTRACT**

The present work aims to study and analyze Information Quality, being an implementation study based on process management. In the current labor market, the need for information quality is noticeable, since the same information can be interpreted in different ways, which generates the need for efficient and effective information transmission in organizations. In this study quality, information and delimited were delimited what are the dimensions of information quality. In addition it is necessary to understand what is process management, since in this study these concepts will be used in the implementation of the quality of the information that travels through the processes of a company. In the face of the analysis of information quality and process management, these aspects were analyzed in a practical way in the Supermercado Angelo Zanetti, where a system fault was identified in the butchers section and, after study, actions were introduced to try to solve the present case.

**Keywords:** Management. Information. Processes

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Cadeia de valor genérica.

Figura 2: Dimensões avaliadas nas entradas e saídas de processos.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO = *Chief Executive Officer*

ISO = *International Organization for Standardization*

QI = *Qualidade da Informação*

SI = *Sistema de Informação*

XML = *Extended Markup Language*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2. QUALIDADE DA INFORMAÇÃO .....	16
2.1. Qualidade .....	16
2.2. Informação.....	17
2.3. Dimensões da qualidade da Informação:.....	20
3. GESTÃO POR PROCESSOS .....	22
3.1 Gerenciar os processos para agregar valor às organizações.....	24
4. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO .....	27
4.1 Identificação da empresa e do problema .....	29
4.2 Identificação do processo a ser estudado:.....	30
4.3 Script do processo atual.....	31
4.4 Script do processo proposto .....	32
5. CONCLUSÃO .....	34
REFERÊNCIAS .....	35

# 1 INTRODUÇÃO

Desde que a informação passou a ser codificada e transmitida através da escrita ela está envolta em variadas situações inerentes às suas características. Uma simples mensagem como “o rato roeu a roupa do rei de Roma” pode gerar diferentes interpretações em função do contexto da mensagem. Isto porque existem diversos fatores diretamente envolvidos com a mesma, como a origem da informação, quem transmitiu quem recebeu e até mesmo do contexto em que a mensagem foi gerada. Enfim, a informação possui características que a tornam única, enquanto elemento de estudo.

Por conta disso, nas últimas décadas, o conceito em torno da qualidade da informação tem sido objeto de inúmeras pesquisas. Nas organizações, neste período, a informação tornou-se elemento fundamental para alavancar e sustentar a competitividade, pelas transformações organizacionais e, em análise mais ampla, pela transformação de toda a sociedade. Neste contexto, o desenvolvimento da internet possibilitou transações instantâneas de qualquer canto do planeta.

O termo *data quality* (qualidade de dados) tem sido amplamente utilizado para identificar os problemas associados com a qualidade dos dados, que gera a informação nas organizações. O pressuposto, por esta área do conhecimento, é que a informação é composta por um conjunto de dados e estes, dependendo de sua qualidade, quando adequados ao uso podem influenciar de forma positiva ou negativa na qualidade das informações, e estas, conseqüentemente, afetam a qualidade de qualquer processo de tomada de decisão.

Alinhado a esse pressuposto, o presente estudo tratará de uma investigação atual e de extrema relevância, que poderá contribuir para diversas áreas do conhecimento associadas à gestão das organizações.

A carência de estudos, no Brasil, sobre a qualidade da informação nas organizações tem sido relatados com frequência. Ao mesmo tempo, estudos realizados em países como Estados Unidos e Japão demonstram que a qualidade da informação também é um problema que afeta a maioria das organizações (MACHADO, 2013) daqueles países. Como se observa, há necessidade de investigações sobre o fenômeno no Brasil.

Em sua maioria, os problemas associados à Qualidade da Informação (QI) são conhecidos pelas organizações, porém, o domínio de técnicas e ferramentas para identificação, mapeamento e implementação de ações no sentido de solucioná-los são insuficientes. A fim de resolverem tais problemas, na maioria das vezes, as organizações implementam a automatização, mas os sistemas de informação tratam apenas parcialmente o problema.

Esse estudo parte do pressuposto que a qualidade da informação pode ser implementada por meio da gestão de processos, pois os mesmos tratam de um sequenciamento lógico e da padronização das atividades nas organizações. Logo, é possível identificar e mapear as informações que transitam pelos processos e, dessa forma, desenvolver técnicas e métodos para avaliar a qualidade da informação.

O objetivo do estudo é investigar a qualidade da informação e realizar um estudo sobre a implementação da qualidade da informação em uma empresa do setor supermercadista, de pequeno porte, a fim de verificar a viabilidade de um modelo de gestão da qualidade da informação implementada por meio da gestão de processos.

O estudo trata inicialmente de uma revisão bibliográfica a fim de identificar estudos relacionados ao tema, de forma que possam ampliar os conhecimentos das áreas em questão. A pesquisa bibliográfica é importante, pois segundo Gil (1993, p. 48) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos sejam exigido algum tipo de natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas”.

Porém, pela sua natureza, o estudo caracteriza-se como estudo de caso, pois será realizada análise em uma empresa que tenha implantado a gestão por processos e, desta forma, o estudo buscará confrontar e alinhar os conceitos encontrados na literatura com a realidade das organizações. O "estudo de caso é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida" (CERVO, BERVIAN, SILVA, 2007, p. 62).

Finalmente, o estudo está estruturado em capítulos assim distribuídos:

Introdução – Trata dos aspectos introdutórios ao trabalho, conceitua qualidade da informação e descreve um breve histórico sobre informação, além de situar os objetivos

gerais e específicos, problemas identificados, metodologia utilizada e apresentar a escassez de estudos sobre o assunto no Brasil.

Capítulo 2 – Qualidade da Informação: Neste capítulo é analisada a necessidade da qualidade da informação nas organizações, uma vez que os gestores mesmo com grandes investimentos para a obtenção de informações, muitas vezes não utilizam dos melhores e mais adequados processos. E para melhor compreensão é conceituado Qualidade e Informação de formas individuais e também quais as dimensões da qualidade da informação.

Capítulo 3 – Gestão por Processos: Neste capítulo é analisada a indispensabilidade de uma gestão de processos uma vez que todos os trabalhos realizados por uma organização, seja ela de produtos ou prestações de serviços, passam por algum processo, seja ele simples ou complexo. E assim pode-se notar como é necessário gerenciar processos para agregar valores às organizações, o que pode minimizar ou até extinguir os riscos que acarretem em prejuízo.

Capítulo 4 – Proposta de Implementação da Qualidade da Informação: É formulada uma proposta de implementação diante da problematização do estudo de caso do Supermercado Angelo Zanetti, onde foi identificado que o sistema de *input* e *output* da seção de açougue era incompatível para o controle das informações de estoque, vendas e lucros.

Capítulo 5 – Conclusão: Apresenta o desenvolvimento do estudo de caso até o presente momento, assim como as dificuldades encontradas em implantar a Qualidade da Informação e suas dimensões no setor do açougue.

São escassos os estudos que tratam da qualidade da informação nas organizações brasileiras e, por outro lado, tem aumentado significativamente o volume de estudos relacionados à gestão por processos. Este modelo de gestão tem sido consistentemente utilizado e seus resultados refletem de forma positiva na melhoria da produtividade das organizações.

Isto ocorre, em tese, porque as organizações que implementam modelos de gestão baseados em processos desfrutam de melhorias em seus fluxos de trabalho e de informações. Assim, é possível supor que implementar métodos de gestão sobre a

qualidade das informações que transitam pelos processos pode influenciar na qualidade das decisões e, por consequência, dos resultados organizacionais.



## 2. QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Um estudo conduzido pela Price Waterhouse Coopers, *12th Annual Global CEO Survey*, em 2009, tendo como participantes CEOs de diversos países revelou que existe uma distância significativa entre as informações necessárias para a tomada de decisões estratégicas e as informações realmente disponíveis nas instituições. Os resultados apontaram que 94% dos CEOs consideravam importantes ou críticas para as decisões de longo prazo as informações relacionadas a seus clientes ou às preferências deles. No entanto, apenas 21% dos respondentes relataram terem recebido informações abrangentes sobre o assunto; 93% consideraram importantes as informações sobre os riscos a que seus negócios estavam expostos e apenas 22% perceberam adequadamente as informações disponíveis. Esta distância identificada entre as expectativas que se tem das informações e o uso propriamente dito da informação, pode se originar de diversos fatores tais como a indisponibilidade da informação ou o fato de estar disponível, mas não acessível ou, pode estar acessível e não no formato desejado ou estar acessível e no formato desejado, mas fora do período necessário (MACHADO, 2013).

Como se observa, apesar de sua importância e dos investimentos realizados para obtê-las, as informações não são utilizadas de forma consistente pelos gestores e, por consequência, podem impactar, financeiramente ou não, na obtenção de vantagens pelo seu uso.

### 2.1. Qualidade

Qualidade é um conceito subjetivo, (ROTHERY,1993, p.13) descreve que “Qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências”. Cada consumidor tem sua preferência e seu próprio padrão de qualidade que, por sua vez, reflete as necessidades de cada um. Ela tem um sentido vasto e se refere a bens tangíveis (físicos) e intangíveis (não físicos: informação, conhecimento).

Ferreira (1975, p.1165), fornece uma definição do latim *qualitate* segundo a qual “a qualidade é uma das categorias fundamentais do pensamento: maneira de ser que se afirma ou se nega de uma coisa”.

Existem vários órgãos controladores e reguladores de qualidade que selecionam e buscam excelência de produtos e serviços. O órgão mais conhecido é a ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Padronização, em tradução livre). A ISO cria documentos que especifica padrões de qualidade de diversos produtos, desde tecnologia a agricultura e saúde. É uma organização que visa facilitar a coordenação internacional e unificar padrões industriais. O termo ISO é derivado do grego *isos*, que significa igual; em qualquer país ou língua, a organização tem a mesma sigla e significado<sup>1</sup>.

Qualidade é primordial para empresas de qualquer ramo de atuação, ela gera satisfação no cliente/consumidor o que, conseqüentemente, gera fidelidade. Tangari (2016), afirma que a verdade é que as organizações são cada dia mais dependentes da qualidade para ter sucesso; é como se fosse a “ponta do iceberg”, se não houver o devido cuidado nessa etapa, as outras poderão facilmente desmoronar. Deve haver a devida preocupação com a qualidade nas organizações para que todos os processos fluam de acordo com a exigência da empresa.

## 2.2. Informação

Pode-se existir certa confusão entre o significado de dados e informação, até podem ser usados erroneamente como sinônimos, porém: dados combinados geram informação; informação utilizada no contexto adequado gera conhecimento; e conhecimento, combinado com experiência e bom julgamento, entre outros fatores, resulta em sabedoria (GOUVEIA, 1996; DE SORDI, 2010).

Para diferenciar um do outro, Audy, Andrade e Cidral (2005) listam algumas definições geralmente referenciadas em bibliografias da área de sistemas de informação. Segundo elas, informação representa dados que:

- Foram moldados em um formato que possui um significado e utilidade para o homem.
- Têm um significado em um contexto.

---

<sup>1</sup>[www.iso.org](http://www.iso.org)

- São dotados de pertinência e propósito.
- São processados de uma forma significativa para o usuário com valor real ou percebido para decisões correntes e posteriores.
- São a agregação ou processamento dos dados que provêm do conhecimento ou da inteligência.
- São signos (ou conjunto de signos) que impulsionam uma ação.

Os dados são os meios pelo qual as informações são geradas. No processo de desenvolvimento de SI, os dados proveem as informações necessárias para o atendimento das necessidades organizacionais.

Dado é a matéria prima da informação que, por sua vez, é resultado da comunicação entre um transmissor e um receptor.

Nos dias atuais, em função da internet e da facilidade de acesso às informações, as pessoas e organizações têm uma tendência de acumular dados, acreditando que elas serão úteis. Entretanto, é falsa a ideia de que quanto mais dados melhor. (Davenport e Prusak, p.3) salienta que “dados demais podem dificultar a identificação e extração de significados que realmente importam”; portanto, pode-se afirmar que a quantidade deve ser suficiente para obter-se a informação.

Buckland (1991) identifica três usos da palavra informação: como processo, conhecimento e como coisa. Como processo, a informação é situacional e pode mudar o conhecimento de alguém, pode-se citar como exemplo a informação de um dado ou um fato e depende do nível de conhecimento de quem recebe a informação. A informação como conhecimento reduz as incertezas e se dá quando o fato ou assunto vira notícia, isso reflete no conhecimento e é intangível. A informação como coisa são objetos considerados informativos em suas características físicas, como documentos expressos, descritos ou representados como sinal, texto ou a comunicação entre eles.

A informação deve ser tratada pelas organizações como um produto, pois são envolvidos diversos custos no processo de gerá-la e estes custos precisam ser gerenciados. Entretanto, esse produto denominado informação, carrega características intrínsecas que a torna única, como por exemplo, ela poder ser utilizada e atender às varias áreas e nos contextos mais diversos, como expõe Repo (1989):

- A informação é humana: somente há informação por intermédio da observação humana;
- A informação é multiplicável: quanto mais nós a usamos, mais útil ela se torna;
- A informação é substituível: ela pode substituir outros recursos como dinheiro, pessoas, matéria-prima;
- A informação é transferível: a velocidade e a facilidade com que se transmite uma informação é um fator a ser considerado para o desenvolvimento das demais áreas do conhecimento;
- A informação é difusiva: tende a se tornar pública, mesmo que não seja o desejo de quem a detém;
- A informação é compartilhável: ao contrário de outros bens, quem a vende ainda permanece com ela.

A informação está presente em todas as áreas do conhecimento, como escreveu Zanetti (2015): “Seu uso ocorre de forma tão natural que por vezes ela passa despercebida”. Ela está presente em todas as atividades particulares, científicas e organizacionais principalmente por meio da internet e tecnologias inovadoras; permitiu até a mudança na vida social das pessoas, pois através dos celulares, as pessoas estão conectadas o tempo todo e repassam informações para qualquer lugar do mundo em instantes.

Nas organizações, a informação é utilizada para estabelecimento metas, descrição de produtos, lançamento de notas fiscais através de arquivos XML (*Extended Markup Language*) e monitoramento do desempenho de toda organização.

A informação permite que todos os estabelecimentos comerciais inovem, tomem decisões e gerenciem processos. Tudo isso ocorre porque o aumento da concorrência requer transformações da organização.

É necessário, por vezes, que o usuário da informação entenda o contexto da informação e da sua necessidade e, assim, buscar informações complementares, de múltiplas fontes. Na maioria das vezes, as informações utilizadas pelas organizações são as geradas pelos sistemas de informação e, nesse sentido, como enfatiza Tonsig (2008), o mais importante em um sistema de informação é a informação produzida, porém, ressalta o autor, o sistema é uma ferramenta de apoio e nem tudo deve ser decidido pautado apenas no que o SI sugere.

### 2.3. Dimensões da qualidade da Informação:

Ginman (1989) mapeou a necessidade de informação dos CEOs (*chief executive officer*) e identificou as informações como verbais, escritas, o tipo de conhecimento obtido de rede de contatos e a significância da informação no desenvolvimento de uma empresa. Identificou fases no ciclo de vida de uma organização, em que a gestão da informação possui dimensões diferentes. A autora acredita na necessidade da informação e que o nível de qualidade da informação varia de acordo com a fase do ciclo de vida da organização.

Para Olaisen (1989), a qualidade da informação está dividida em dois grupos filosóficos: fatores de qualidade de autoridade cognitiva para o usuário, dependendo de como a informação seria percebida (credibilidade, influência, relevância, validade, confiabilidade, percepção de valor) e fatores de amigabilidade técnica com o usuário, que dependem do que é oferecido (forma, acessibilidade, completeza, seletividade, tempo, flexibilidade, entre outras).

A carência de qualidade da informação em uma empresa pode proporcionar impactos ambientais e internos e deve ser diagnosticada através de esforços implementados para sua solução. Informações com múltiplas origens, utilização de julgamentos subjetivos, erros sistemáticos na produção da informação, além do seu armazenamento em grande quantidade são alguns dos fatores que falham a qualidade da informação (Strong; Lee; Wang, 1997).

A falta de conhecimento sobre os conceitos, técnicas, ferramentas e modelos que possibilitam a implementação da qualidade da informação é um dos principais fatores que dificultam a adoção de boas práticas de gestão da informação pelas organizações. O desenvolvimento de estudos nesta linha contribui para a disseminação destes conhecimentos e contribuem para que as organizações experimentem técnicas que as ajudem a melhorar os seus resultados organizacionais. Há que se enfatizar os inúmeros estudos que apontam a informação como um ativo intangível, mas fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento.

Na realidade, falta maior popularização dos conceitos em torno da qualidade da informação. Como qualquer outro produto, segundo Machado (2013), as informações

possuem características que tornam possível avaliar sua qualidade. Logo, informações de qualidade tendem a propiciar melhores resultados para quem as utiliza. Contudo, identificar esse conjunto de características que tornam uma informação de qualidade não é tarefa fácil.

### 3. GESTÃO POR PROCESSOS

Com as inovações constantes da época atual as empresas tentam se adaptar para manterem-se no mercado e, sobretudo, manterem-se de forma competitiva. A competitividade é exigente e envolve diversos fatores, dentre eles a qualidade, que deixou de ser um diferencial: é um quesito básico exigido de qualquer produto ou serviço oferecido pelas organizações atuais.

As exigências impostas pelo mercado levam as organizações a implementarem novas formas de trabalhar a fim de atender às necessidades dos consumidores e da sociedade como um todo. Nesse cenário, gestão por processos é uma alternativa eficiente para se buscar a qualidade na oferta de produtos e serviços.

Segundo Barbará (2008), todo trabalho realizado por uma organização faz parte, obrigatoriamente, de algum processo, pois não existe um produto ou serviço oferecido sem um processo. Os processos organizacionais, segundo o autor, podem ser definidos e caracterizados como:

- Uma sequência de atividades utilizadas na entrada (input), que agrega determinado valor e gera uma correspondente saída (output) para um cliente específico, interno ou externo, utilizando os recursos da organização para gerar resultados concretos;
- Uma série de tarefas que recebem entradas (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), usados para fins específicos;
- São realizados em várias etapas, tarefas, operações ou funções executadas em sequência, simultaneamente ou sequencialmente;
- Gera um resultado que pode ser um produto físico, um relatório, dados/informações verbais, escritos ou eletrônicos, um serviço;

Outra característica dos processos é que eles podem ser de natureza interna (quando têm início, são executados e terminam dentro da mesma empresa) e externa (quando têm início dentro da empresa, são executados e terminam fora da empresa).

Além disso, os processos podem ser classificados e descritos em termos de tipos e hierarquia de processos. Em relação aos tipos, Barbará (2008), apresenta os seguintes tipos:

- Processos primários ou de negócio: incluem as atividades que geram valor para o cliente, aqueles que caracterizam a atuação da empresa. Considerando a cadeia de valor da empresa, estes processos envolvem a maioria das atividades primárias da cadeia. São exemplos: produção, venda, logística, recebimento e atendimento de pedido (cliente).
- Processos de suporte ou apoio: Enquadram-se nesta classificação, o conjunto de atividades de suporte, ou que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários. Como exemplo tem-se os processos de: folha de pagamento, recebimento e atendimento de pedido.
- Processos gerenciais: Neste tipo, são listados os processos envolvidos com as funções gerenciais e, em suas relações se incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Porter (1989) sugeriu um modelo fundamental de qualquer organização produtiva chamado cadeia de valor e caracterizou seus processos em primário e de suporte. Os processos primários são logística de entrada de insumos, produção, comercialização e logística de entrega aos clientes. Os processos de suporte são os recursos básicos da empresa para permitir a produção: pessoas, infraestrutura, aquisições, tecnologia.



Figura 1 - Cadeia de valor genérica, adaptada de Porter (1989).



Esses processos podem variar de acordo com o ramo e objetivo da organização, mas devem investir em tecnologia para responder ao ambiente com soluções úteis e alta produtividade interna.

Inserido na cadeia de valor, pode-se perceber que o valor, ou seja, inovação, benefício e contagem competitiva, se movem na direção do cliente, tornando-o foco e transformando seu nome em cadeia do cliente.

Quanto à hierarquia, trata-se de uma classificação estruturada em níveis e sub-níveis, sendo: macroprocessos, processos, atividades e tarefas. Em síntese um macroprocesso representa uma organização e seus processos, que são organizados em atividades e estas em tarefas. É a visão mais próxima e representativa do conceito de sistemas (BARBARÁ, 2008).

### **3.1 Gerenciar os processos para agregar valor às organizações**

Valle e Costa (2012) afirmam que todas as organizações necessitam da macrovisão dos processos organizacionais, não apenas em objetos e questões corriqueiras, mas também conceitos como: cadeia de valor e agregação de valor.

Antigamente, conforme afirmam Valle e Costa (2012), as empresas tinham a visão de que teriam resultado somente através dos trabalhos individuais, as responsabilidades e as relações de subordinação eram fragmentadas. O mercado era mais estável, porém era fordista, logo:

- Cada um desempenhava apenas uma função sem conhecer o processo todo ou sequer parte dele;
- Funcionalista, ou seja, era restrito e não observava o que acontecia com as outras empresas concorrentes; e
- Hierárquico, portanto era impensável uma gestão de comando vertical.

As duas grandes guerras mundiais influenciaram avanços tecnológicos e administrativos, através do esforço bélico, logística, mudança dos hábitos dos consumidores e inserção

das mulheres no mercado de trabalho desempenhando funções que, até então, eram restritas aos homens.

Capra (1996) divide duas vertentes de estudos que oferecem essa macrovisão dos processos como referências: a perspectiva sistêmica e a abordagem contingencial. "... a perspectiva sistêmica segue um trajeto evolutivo que vai desde a interpretação dos organismos vivos como sistemas, formulada na base da biologia, até as revoluções da física quântica" (Valle e Costa, 2012, p.2). Pode-se perceber que a perspectiva sistêmica é ampla e criteriosa.

Existem alguns critérios dessa perspectiva, o primeiro e principal é a existência de um todo, de que tudo faz parte de um contexto maior e os sistemas precisam ser vistos com distanciamento. O segundo critério é o foco do sistema em diferentes níveis. O terceiro seria o fluxo de energia, ou seja, dinâmica com entrada, processamento, saída e retroalimentação. (CAPRA, 1996).

Valle e Costa (2012) afirma que perspectiva sistêmica identifica as organizações produtivas como rede de relações de trocas ordenadas entre as partes e o todo, o que amplia sua visão. Modelos prescritivos são substituídos por padrões de relações e dinâmica de configurações e seguem um trajeto evolutivo. Estruturas verticais podem dar lugar a processos horizontais ou, ao menos, ser complementados por eles. Assim, o *feedback* é rico e as decisões, mais ágeis.

As empresas devem estar preparadas para as incertezas externas, para isso, precisam ter criatividade e inovar sempre, devem ter diferencial para se destacar e procurar especializações diariamente para evoluir, além de utilizar a tecnologia a seu favor a fim de minimizar riscos; as organizações devem buscar a melhoria contínua e interação com o ambiente para promover ajustes permanentes.

Cada organização tem seus processos e sua própria cadeia de valor, cabe a cada uma planejar estrategicamente e obter representação das propostas da empresa para transferir ao ambiente através de, por exemplo, consciência ecológica como oferecer sacolas biodegradáveis ou retornáveis e transparência decisória, que a título explicativo é a tomada de decisões com clareza a todos os membros da organização (VALLE E COSTA, 2012). Também discorrem que a medida que a visão de futuro, competências e

ação diária se alinham espontaneamente, o gerenciamento da cadeia de valor fica mais maleável, através desse alinhamento, as organizações focam em processos para: flexibilidade; produtividade; redução de tempo e custo; agregação valor ao cliente; garantia de alinhamento contínuo e orientação mudanças.

O alinhamento contínuo em múltiplas direções é uma relação gerencial que sincroniza decisão e ação, Vale e Costa (2012) acreditam que o alinhamento é uma configuração entre as múltiplas dimensões na cadeia de valor:

- Estratégia: missão, visão de futuro, objetivos e valores;
- Clientes: expectativas e políticas operacionais;
- Modelo de produção: tecnologia, sustentabilidade e recursos;
- Desenvolvimento organizacional: capital humano e valores da sociedade;
- Cultura organizacional e local: métodos e coordenação de grupos;
- Estrutura organizacional: hierarquia, comunicação e regras do negócio.

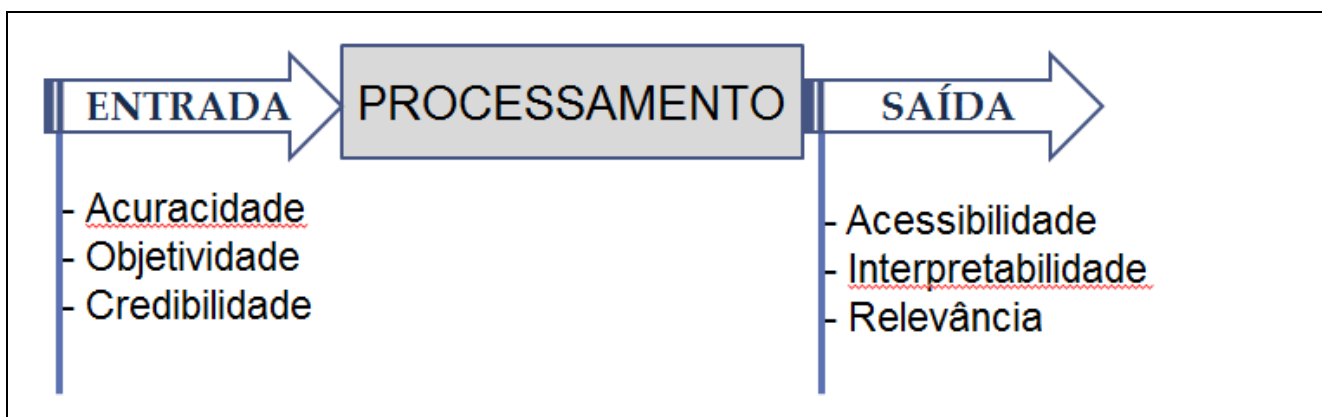
Para orientar a qualidade da agregação de valor, a equipe deve entender como ocorre sua produção, reduzir valores negativos e potencializar os positivos, incentivar a opinião das equipes e confrontar as estruturas estabelecidas em um plano de gerenciamento.

Nesse capítulo foram apresentados os principais pressupostos para a elaboração do trabalho, como a qualidade e gestão das informações e dos processos, além da exposição do que é perspectiva sistêmica; noções que a organização precisa ter em mente para se destacar no mercado de trabalho.

#### 4. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Os estudos, em nível mundial, sobre a qualidade da informação demonstram bons resultados acerca da relevância da qualidade da informação. E, como já exposto nas seções anteriores, no Brasil, existe certa carência de estudos relacionados ao tema. Por isso, este estudo realizará um experimento sobre a implementação da qualidade da informação (QI) por meio de processos.

O estudo embasa-se nos resultados apresentados por Zanetti e Machado (2016), em que foram identificadas dimensões da QI orientadas ao contexto de uso, conforme se observa na figura 1.



**Figura 2:** Dimensões avaliadas nas entradas e saídas de processos

Estas dimensões utilizadas no presente estudo, sinalizam a qualidade da informação nos processos de entrada de produtos na organização e são registradas nos vários documentos que fazem parte destes processos. São as seguintes dimensões:

- **Acuracidade:** Objetiva verificar se informações tem acurácia, antes de entrar no processo, Zanetti e Machado (2015) escrevem que é a dimensão mais importante. Informações corretas e confiáveis são bases para processos de decisão. Sistemas sem acurácia tendem a travar, realizar cálculos erroneamente ou até repassar informações erradas em relatórios.

- **Objetividade:** As informações não podem ser alheias e imparciais. Mattioda e Guerra (2009) reforçam a necessidade de verificar se o sistema prioriza ou é priorizado por alguma área e também de observar se os dados ou informações interpretados e retroalimentados nos sistemas sofrem influência de opiniões dos gestores que operam o sistema.

- **Credibilidade:** As informações têm que ser verdadeiras. Para um sistema ter credibilidade, ele precisa de gestores atenciosos e responsáveis, pois é de extrema importância alimentar o sistema com informações verossímeis. Também é interessante cada área na empresa ter uma pessoa responsável pelas informações geradas naquele setor, o que oferece mais garantia para o fornecimento de informações para outras áreas com credibilidade (FAVORETTO; COLOMBO, 2009).

E, de outro lado, na saída do processo, foram identificadas as dimensões:

- **Acessibilidade:** Após o processamento, as informações têm que estar acessíveis para os gestores interessados, de fácil interpretação por parte deles e relevantes para a organização. Guerra (2009) apresenta que o usuário desiste da operação se o sistema é acessível apenas na própria organização, o que impede o *home Office*, ou então que necessita de muitos campos e abas a ser preenchido, o que pode tornar o processo lento e burocrático.

- **Interpretabilidade:** Esta dimensão verifica se as unidades, medidas e linguagem estão apropriadas para a utilização do usuário. Em algumas situações, a interpretação das informações pode ser de mais fácil compreensão ao realizar a alteração de algumas representações, por exemplo, gerar gráficos ou tabelas para informações ou então transformar os números em percentuais. (GUERRA, 2009)

- **Relevância:** uma informação pode ser apropriada, mas, em determinada situação, ela não é considerada relevante para a tarefa a ser realizada. Também pode ocorrer o inverso, informação não apropriada para o caso, mas torna-se relevante e importante de ser levada em consideração, (ZANETTI, 2016). Tonsig também verifica que a Quantidade de informação apropriada e a Relevância andam em sintonia em uma organização e, desta maneira, confirma-se que o volume de informações produzidas não está diretamente associado à qualidade do sistema.

Para a realização da proposta do presente estudo, foi determinada uma série de etapas a fim de mapear, na empresa alvo do estudo:

#### **4.1 Identificação da empresa e do problema**

A empresa analisada nesse projeto foi o Supermercado Angelo Zanetti localizado na cidade de Palmital/SP. O supermercado é uma empresa familiar que emprega 29 colaboradores e tem hortifruti, açougue, padaria e adega.

Em geral, as empresas familiares têm as mesmas dificuldades das outras empresas, como enfrentar novos concorrentes, atrair e reter talentos, além de manter a confiança dos consumidores (MELO, 2016). O foco dessas empresas, Segundo Payne (2003), deve ser nos seus clientes, de forma a ampliar o seu relacionamento com os mesmos para continuarem competitivas no mercado. O relacionamento é consequência de ações realizadas ao longo do tempo, e é preciso que exista confiança mútua e comprometimento tanto dos gestores como dos colaboradores.

A principal característica da empresa familiar é ser administrada e pertencer a uma família que a comanda. Ela pode ser gerida pelo próprio fundador ou por parentes próximos, como filhos, cônjuges ou outros membros da família.

Para Bernhoeft (1989), é "importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantêm membros da família na administração de seus negócios".

Em muitos casos é o nome ou sobrenome do fundador que está na porta da frente, logo, a imagem da empresa está atrelada às atitudes do fundador e por consequência da família envolvida na gestão da empresa. É o seu produto e/ou serviço sendo entregue, é sua reputação que está em jogo. Por isso, Fritz (1993), afirma que as pessoas que trabalham em empresas familiares, com frequência tendem a se sentirem mais orgulhosas naquilo que fazem.

No entanto, como em qualquer outro tipo de empresa, as familiares possuem pontos fortes e pontos fracos. Destacam-se, dentre os pontos fortes os seguintes aspectos, assim descritos pelo SEBRAE (2016):

- Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
- A estrutura administrativa e operacional " enxuta";
- A disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
- Obtenção de importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
- A sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua.

Conforme a pesquisa de Ward (2011), apenas 30% das empresas familiares sobrevive à segunda geração, 12% à terceira geração e somente 3% chegam à quarta geração. Inseridas na porcentagem das empresas que sobrevivem ao mercado, estão as empresas que buscam se profissionalizar.

Profissionalizar significa romper a relação familiar; olhar para a empresa não mais como uma extensão da família, mas como uma instituição com vida autônoma e, se necessário contratar, deve-se contratar um gestor para implementar o modelo de gestão. Incentivo e desenvolvimento profissional são peças chave para o crescimento sustentável da empresa.

O maior desafio da gestão será profissionalizar sem deixar de lado sua cultura organizacional, que é a identidade que a empresa apresenta para consumidores e fornecedores em geral. Para Oliveira (1999, p. 40), “a cultura organizacional é representada pelo conjunto de crenças, valores e percepções que consolida uma forma de ser da empresa, uma espécie de personalidade empresarial”.

#### **4.2 Identificação do processo a ser estudado:**

Foi escolhido um processo da empresa considerado crítico. Na área de atuação, o conjunto de atividades relacionadas ao processo do cliente inicia com a exposição do produto na área de vendas e finaliza com a concretização da venda.

Entretanto, alguns produtos passam por diferentes etapas antes de serem postos nas áreas de vendas e são geralmente manuseados, processados antes e durante a realização da venda.

A carne de boi era comprada inteira ou pedaços dianteiro/traseiro, essa mesma carne era vendida por cortes menores como, por exemplo, filé mignon, picanha, costela. Ou seja, o sistema tem um input de boi e um output de peça do boi, o que ocorreu nesse processo fica perdido no meio do caminho e o estoque era incompatível.

Devido à incompatibilidade do estoque, não havia meio de fazer o controle correto da saída, muito menos das perdas. Os problemas encontrados eram muitos, pois não havia como conferir se todos os cortes foram pesados corretamente ou se pesaram, por exemplo, picanha por costela minga. O que poderia gerar um grande prejuízo para a empresa.

Após a delimitação do que poderia ser melhorado no processo, foi apresentada aos colaboradores do setor a melhor forma de executá-lo. Porém houve resistência por parte deles que estavam adaptados da maneira antiga e teriam mais etapas a se realizar. Foi necessária uma reunião para impor as novas regras.

### **4.3 Script do processo atual**

No modelo tradicional, o Script do processo como ocorre no sistema (informatizado) ocorre da seguinte forma:

1. O frigorífico descarrega o boi;
2. O conferente pesa e confere se o peso é o mesmo da nota fiscal;
3. A carne é desmembrada
4. A carne é guardada na câmara fria
5. O boi entra no sistema via nota fiscal;
6. Conforme necessidade, as peças são colocadas para exibição no balcão;



7. O cliente escolhe a peça e o tamanho desejado;
8. O açougueiro corta a desejo do cliente;
9. As partes são vendidas por peça (não mais como boi inteiro conforme foi dado entrada);
10. A carne é registrada na outra ponta pelo caixa.

Neste modelo a empresa não tem o registro do quanto de informação se perdeu no processo. Não é realizado nenhum controle de peças, perda ou desvios. Ficando assim, suscetível a erros sejam eles intencionais ou não.

#### **4.4 Script do processo proposto**

A partir da análise do processo e da avaliação da qualidade das informações do sistema, um novo processo foi elaborado juntamente com os funcionários dos setores envolvidos, e foi assim definido:

1. O boi é descarregado do supermercado;
2. O conferente pesa e confere com os dados da nota fiscal;
3. A carne é desmembrada;
4. A carne é pesada peça por peça;
5. A carne é guardada na câmara fria;
6. O boi entra no sistema via nota fiscal;
7. São registradas no sistema as peças pesadas;
8. As peças são colocadas no balcão para exibição;
9. O cliente escolhe a peça e o peso desejado;
10. A carne é registrada no *check out*;

Ao final do processo o sistema apresenta um gráfico demonstrando a situação ideal versus a situação real, ou seja, baseado em estimativas e padrões, o sistema demonstra a situação ideal em termos de ganhos do montante do animal. De outro lado, a situação real, demonstra os ganhos reais, baseados na pesagem e venda de cada peça de carne do animal.

O processo foi recentemente implementado no açougue do supermercado e passou por extrema rejeição dos açougueiros que estavam acostumados a trabalhar da forma tradicional. Foi realizada uma reunião para explicar a importância do processo, assim como a forma correta de sua elaboração.

O mesmo ainda está em fase de adaptação o processo para se ajustar da melhor maneira à empresa, mas pôde-se perceber uma diminuição drástica nas perdas (popularmente denominadas 'rabutaio') e o melhor aproveitamento da carne devido ao cuidado maior quando fazem os cortes, além da redução de erros e problemas causados pelo uso de dados com pouca qualidade.

## 5. CONCLUSÃO

O principal fator que motivou este estudo foi buscar nas teorias as respostas para um problema constantemente relatado na literatura especializada sobre problemas associados com a qualidade das informações nas organizações.

Assim, após ampla revisão da literatura, optou-se por analisar na prática, em uma empresa do setor supermercadista, a viabilidade ou não de se implementar a qualidade da informação.

A carência de estudos nesta área no Brasil, dificultou a elaboração do projeto, assim como a falta de importância que os gestores tratam os processos de suas organizações.

Os colaboradores diretamente envolvidos no estudo de caso ofereceram resistência e apenas conseguiram ter um macrovisão do processo quando lhes foi apresentado a diminuição de perdas e desvios em comparação ao processo antes executado.

Estudos realizados em outras empresas demonstram que os resultados obtidos a partir da melhoria da gestão da qualidade das informações foram positivos a médio e longo prazo; entretanto, independentemente dos resultados e de suas limitações, o estudo já traz contribuições no sentido de ampliar este campo de investigação tão escasso no país.

Ainda, da mesma forma, espera-se que os resultados possam incentivar futuros estudos nesta ou em outras empresas e, assim, proporcionar resultados para as organizações, especialmente as familiares e de pequeno porte.

## REFERÊNCIAS

AUDY, J. L. N.; ANDRADE, G. K.; CIDRAL, A. **Fundamentos de Sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARBARÁ, Saulo (Org.). **Gestão por processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989

BUCKLAND, Michael K. **Information as thing**. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 42, n. 5, p. 351-360, June 1991.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Davenport, Thomas H., **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DE SORDI, José Osvaldo. **Administração da Informação**: Fundamentos e Práticas para uma nova Gestão do Conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2011.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DE SORDI, José Osvaldo; MEIRELES, Manuel. **Administração de Sistemas de Informação**: Uma Abordagem Interativa. São Paulo: Saraiva, 2010.

ESPUNY, H. G. **O que é qualidade?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-qualidade/23926/>> Acesso em: 19 Abr. 2017.

FAVARETTO, F.; VIEIRA, G. E. **Estudo descritivo da qualidade da informação no planejamento da produção**. Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, v. 03, n. 02, p 17-27, 2007. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/view/65>> Acesso em: 15 Jul. 2016

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FRITZ, Roger. **Empresa familiar**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo, Atlas: 1993.

GINMAN, M. **Quality information, and information for quality**. In: WORMELL, I. (Ed.). Information quality definitions and dimensions: Proceedings of a NORDINFO Seminar, Royal School of Librarianship. Copenhagen: Taylor Graham, 1989, p.18-33.

GOUVEIA, L.M.B. **Sociedade Digital, que oportunidades?** In: CONGRESSO INTERNACIONAL PÓS-COLONIALISMO E IDENTIDADE, 1996, Porto. Disponível em: <[www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download](http://www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download)>. Acesso em: 15 Abr. 2017.

GUERRA, A. C.; COLOMBO, R. M. T. **Tecnologia da Informação: qualidade de produto de software**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2009.

MACHADO, O. A., Almeida Junior, J. R. **Dimensões da Qualidade da Informação: Uma classificação baseada no contexto**. ICECE 2013, VIII International Conference on Engineering and Computer Education. March 03-06 , Luanda, Angola. Disponível em:<<http://www.copec.org.br/icece2013/>>. Acesso em: 15 Dez. 2016.

MATTIODA, R. A. A.; FAVARETTO, F. **Qualidade da informação em duas empresas que utilizam Data Warehouse na perspectiva do consumidor da informação – um estudo de caso**. Gestão & Produção, São Carlos, v.16, n. 4, p 654-666, out–dez. 2009.

MELO, Luisa. 5 ameaças às empresas familiares – segundo elas mesmas, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/5-ameacas-as-empresas-familiares-segundo-elas-mesmas>> Acesso em: 21/06/2016.

OLAISEN, J. **Information quality factors and the cognitive authority of electronic information**. In: WORMELL, I. (Ed.). Information quality definitions and dimensions: proceedings of a NORDINFO Seminar, Royal School of Librarianship. Copenhagen: Taylor Graham, 1989. p. 91-121.

OLETO, Ronaldo. **Percepção da Qualidade da Informação**. Ci. Inf., Brasília, v. 35, n. 1, p. 57-62, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n1/v35n1a07>> Acesso em: 28 Maio 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PAIM, I.; NEHMY, M.R.Q. **Questões sobre a avaliação da informação: uma abordagem inspirada em Giddens**. Perspectiva sem Ciência da Informação. Belo Horizonte, v. 3, n. 2, p. 81-95, jul./dez. 1998. Disponível em: <[portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/](http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/)>. Acesso em: 15 Jul. 2016.

PAYNE, A. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management. Elsevier, 2005.

PORTER, M.E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. - Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

RAMSAY, John. **The Real Meaning of value in Trading Relationship**. International Journal of Operation & Production Management, v. 25, n. 6, p. 549-565, 2005.

REPO, A. J., **The value of information: Approaches in economics, accounting, and management science**. Journal of the American Society for Information Science and Technology, v. 40, p 68–85, March 1989. Disponível em [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(198903\)40:2%3C68::AID-ASI2%3E3.0.CO;2-J/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-4571(198903)40:2%3C68::AID-ASI2%3E3.0.CO;2-J/abstract) Acesso em: 15 Dez. 2016.

ROTHERY, Brian. **ISO 9000**. São Paulo: Makron Books, 1993.

SEBRAE. Empresas Familiares, 2016. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD> > Acesso em: 22 Jun. 2016.

SILVA, A. P.; FAVARETTO, F. **Análise da qualidade da informação**: um estudo de caso em empresas do setor madeireiro. In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Julho/2008.

STRONG, D. M; LEE, Y. M.; Wang, R. Y. **Porholesin the road to information quality**.IEEE Computer, v. 18, n. 162, p. 38-46, 1997.

TANGARI, Eduardo. **Porque a gestão de qualidade é tão importante?** Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/porque-gestão-da-qualidade-é-tão-importante-hadrión-sistemas>> Acesso em: 15 Maio 2017.

TONSIG, S. L. **Engenharia de software**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2008.

VALLE. R.; COSTA, M. M. **Gerenciar os processos, para agregar valor à organização**. InValle, R.; Oliveira, Saulo Barbará. *Análise e Modelagem de Processos de Negócio*. 1. Ed. São Paulo : Atlas, 2012.

WANG. R. Y .A Product Perspective on Total Data Quality Management.**Communicationsofthe ACM**. Feb./1998. v. 41. n.2. Disponível em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=269022>>. Acesso em: 03 maio 2017.

WARD, John L. **Keepingthe Family Business Healthy**: Howtoplain for continuinggrowgh, profitabilityandfamilyleadership. FirstPalgraveMacmillanedition. New York, USA, 2011.

ZANETTI, G. C. C; MACHADO, O. A. **Implementação da Qualidade da Informação em Processos Gerenciais**. IX Fórum Científico da FEMA, 10,11,13,14 out. Assis, Fema, 2016. Disponível em: <[http://scorpion.femanet.com.br/forumcientifico/files/revistas/anais\\_ix\\_forum.pdf](http://scorpion.femanet.com.br/forumcientifico/files/revistas/anais_ix_forum.pdf)> Acesso em: 15 Mar. 2017.