

# ASPECTOS RELEVANTES NO GERENCIAMENTO DE DECISÕES

Sylvana Lima Teixeira<sup>30</sup>

Hugo Silva Ferreira

## RESUMO

a intenção do presente trabalho é trazer embasamento teórico ao processo de gerenciamento de decisões. É deixar as impressões equivocadas de que esse processo pode ser feito de qualquer forma com base apenas em experiências empíricas vivenciadas. É compreender que fatores objetivos e subjetivos possuem a sua influência para que as decisões possam ser mais assertivas e que não os levar em consideração acarretará prejuízos sentidos de imediato com efeitos consistentes. É entender que as mudanças disruptivas têm levado muitas empresas a sair da zona de conforto ao desenvolver modelos de gestão de negócio capazes de atender aos anseios sociais de um mercado mais dinâmico e mutável. Nesse sentir, o investimento em tecnologia é um comportamento estimulado, tendo em vista a necessidade de se utilizar ferramentas capazes de minorar o tempo para a tomada de decisão ao condensar dados e transformá-los em informações compartilhadas com os diversos setores da organização. O implemento de *Business Intelligence* e de ERP como fatores relevantes para a entrega de resultados, o que isoladamente, não desqualifica a importância do capital humano na organização.

**Palavras-chave:** Decisão. Disrupção. *Business intelligence*. ERP

## ABSTRACT

the intention of the present work is to bring theoretical support to the decision management process. It is to leave the mistaken impressions that this process can be done in any way based only on empirical experiences. It is to understand that objective and subjective factors have their influence so that decisions can be more assertive and that not taking them into account will cause losses felt immediately with consistent effects. It is to understand that disruptive changes have led many companies to leave the comfort zone when developing business management models capable of meeting the social aspirations of a more dynamic and changing market. In this sense, investment in technology is a stimulated behavior, in view of the need to use tools capable of reducing the time for decision making by condensing data and transforming it into information shared with the different sectors of the organization. The implementation of Business Intelligence and ERP as relevant factors for delivering results, which in isolation, does not disqualify the importance of human capital in the organization.

**Keywords:** Decision. Disruption. Business intelligence. ERP

## 1 INTRODUÇÃO

Decisão de qualidade, em uma visão simplória, pode se restringir a reflexões precipitadas sobre determinado assunto. Em extremo oposto, pode materializar um longo processo racional, por vezes, baseado em experiências positivas e/ou negativas ou por dados

---

<sup>30</sup>Advogada e mediadora especialista em MBA em Negociação, Mediação e Arbitragem pela Faculdade Senac (DF) em parceria com o Instituto Latinoamericano de Analisis del Conflicto (Montevideo-Uruguai). Mestre em Resolução de Conflitos e Mediação pela Universidade de Leon (Espanha). Pós-graduanda em gestão de negócios pela BBI Chicago. Mestranda em Administração pela Must University. E-mail: sylvana.adv@gmail.com  
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

insuficientes e/ou equivocados. Percebeu-se a intensidade de suportes quantitativos e qualitativos para corroborar as decisões tomadas. Fatores objetivos e de fácil percepção foram e continuam sendo utilizados para esse fim. Perguntas como os impactos na organização, os custos envolvidos, o tempo investido são fundamentais para a coleta dos dados relevantes.

Verificou-se um crescimento, inicialmente tímido e hoje de grande valia institucional, do fator humano, ou seja, a validação das pessoas envolvidas no processo seja como protagonista da decisão, seja como beneficiário da mesma em efeito direto ou reflexo. Aliado a isso, há a contribuição da tecnologia, por muitos, vista como aliada e por outros como uma inimiga, o que gera uma instabilidade organizacional e uma fragilidade emocional do capital humano. Elementos esses que, somados, trazem um peso de responsabilidade para os gestores.

Nesse sentido, o presente *paper* foi elaborado via pesquisa bibliográfica através “da investigação em material teórico sobre o assunto de interesse” (Alyrio, 2009, p. 82), composta por publicações científicas e acadêmicas, inclusive teses e dissertações, além de livros pertinentes ao tema, sendo os norteadores teóricos mencionados a base para compreender os aspectos relevantes na gestão da decisão.

A estrutura qualitativa empregada no desenvolvimento do raciocínio é composta por quatro tópicos, com reflexões teóricas argumentativas sobre a temática. O primeiro tópico se refere ao desenvolvimento de linhas gerais sobre a gestão decisória. Em seguida, há a inserção da disrupção no desenrolar do caminho para as decisões. Em sequência, fala-se do *Business Intelligence* para finalizar com o planejamento de recursos da empresa (ERP), ambos direcionados ao processo decisório.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 A RELEVÂNCIA DA DECISÃO**

Os desafios pessoais, profissionais e/ou organizacionais é construir uma linha de raciocínio lógica e congruente para facilitar as determinações. Nota-se, de forma empírica, a avalanche de decisões, de forma precipitada e de cunho eminentemente emocional, com dados insuficientes para análise de alternativas, cujo resultado não poderia ser outro de expressivos arrependimentos. O fator estresse combinado com a abreviação do tempo potencializa o estado de fadiga física e mental caracterizado pela ansiedade no gerenciamento das informações condutoras da decisão. Tonetto, Rohenkohl e Stein (2008, p. 121) afirmam que “a pressão do tempo na tomada de decisão pode causar impactos importantes nas preferências das pessoas.

Seja em função de alterações do estado emocional do sujeito ou nas estratégias de processamento cognitivo”. Corrêa (2011) alerta ainda para a interferência de fatores subjetivos como a percepção, a observação focada, a emoção e o registro mental como estruturantes relevantes para os oportunos posicionamentos.

Perdigão *et. al* (2012) resgata a importância da racionalidade nesse processo decisório em especial na apuração de opções viáveis geradoras de valor ao resultado final. Fatores como a verificação dos recursos disponíveis, aliada à qualidade das informações, contribuem para que as percepções sejam tomadas com mais propriedade com certa margem de segurança sem tanta influência emocional.

Como há limites no ato de analisar as informações, os indivíduos satisfazem-se com a quantidade que suas mentes são capazes de processar, assim, a decisão não é um processo racional de considerar todas as alternativas possíveis, mas de simplificar a realidade de forma a ajustá-la à mente humana.

Soma-se o fato de que, na prática, as informações aparecem fragmentadas no meio de uma série de tarefas gerenciais, os problemas surgem desestruturados e os sistemas de informação muitas vezes limitam-se a dados passados (Pacheco Junior e Gomes, 2016, p. 2487-2488).

O tempo gasto e o dispêndio de energia verificados nos equívocos são surpreendentes: não se tem bases objetivas para auxiliar nesse processo ou as mesmas ainda são tidas como desconhecidas. Existiria então uma fórmula para ampliar a percepção dos acontecimentos para enxergar a reverberação de uma ação ou de uma omissão e os resultados aferidos com cada comportamento?

A moeda mais valiosa do momento repousa no tempo. Conseguir maximizá-lo ante os compromissos diários e pela constante mudança na dinâmica social requer estratégias bem pensadas e execuções mais assertivas canalizadas a decidir com segurança cognitiva. E em uma perspectiva organizacional, isso se revela de suma importância.

O fornecimento de informação em tempo hábil para o gestor é imprescindível para a melhoria qualitativa das decisões. Se houver um conhecimento acumulado de pesquisas, estudos e avaliações passadas, o procedimento adequado consiste na apropriação desse conhecimento e a sua utilização no processo de decisão. Se não houver, faz-se necessário estruturar um processo avaliativo o mais consistente possível dentro do tempo e dos recursos disponíveis (Tanaka e Tamaki, 2012, p. 823-824).

Informação esta interligada ao fim a que se destina. Em termos conceituais a informação é definida, como a consequência da interpretação de dados (Laudon e Laudon, 1996) com vistas à atribuição de valor (Masuda, 1982) para a construção de sentido (Abib, 2010) apta a respaldar o percurso decisório. Para Lousada e Valetim (2011), decidir envolve o estabelecimento de modelos aptos a facilitar a estímulo assertivo de decisão de iniciativa gerencial, tendo como base as informações coletadas mediante a compreensão da estrutura organizacional e do

complexo relacional existente. Decisões sem suporte informacional são temerárias e não fornecem as oportunas opções para a mensuração dos possíveis resultados.

Os autores Tanaka e Tamaki (2012) vinculam à decisão o valor de responsabilidade inerente às competências formais do gestor ao conjugar recursos de captação de informações, avaliativas, com as suas experiências pessoais, tais como marcos técnicos, sociais, com vistas à formação de um panorama capaz de mapear o problema, ao amplificar a sua percepção na consolidação de sua convicção.

Para Perdigão *et. al* (2012), contam os fatores certos e os incertos. Os primeiros são controláveis. O gestor consegue dominar as variáveis e ter mais precisão quando ao resultado respectivo. As segundas são externas, voláteis e de difícil previsão, além de estarem sujeitas a interferências psicológicas sabotadoras a exemplo, segundo Hammond, Keeney e Raiffa (2004), de armadilhas de âncoras, de exagero na confiança, do custo investido, além de outras.

Em decorrência da existência da possibilidade de erros no processo decisório, através das armadilhas propostas por Hammond, Keeney e Raiffa (2004), sugere-se a devida atenção para uma série de oito diretrizes para identificar e evitar os oito erros mais graves e comuns na tomada de decisões: trabalhar com o problema errado; deixar de identificar seus objetivos principais; não ser capaz de criar uma margem de alternativas boas e criativas; examinar superficialmente consequências importantes de suas alternativas; pensar de maneira inadequada sobre as negociações; ignorar a incerteza; não avaliar sua capacidade de suportar o risco; e não planejar com antecedência ao tomar decisões interligadas no tempo (Perdigão *et. al*, 2012, p. 3).

É saber gerenciar o potencial das informações com foco nos melhores resultados, o que eleva a relevância de uma avaliação de índole objetiva. A advertência de Tanaka e Tamaki (2012, p. 823) para alguns efeitos dessa avaliação é oportuna “mesmo que para isso seja necessário simplificar processos, limitar a profundidade do estudo e relativizar a precisão e abrangência dos resultados, preservando o que lhe é essencial: a contribuição para a tomada de decisão e para a sua implementação”.

## 2.2 DISRUPÇÃO NA DECISÃO

Dados convertidos em informações ao visar a extração das estratégias para alinhamento de interesses, cujos resultados reverberam na produtividade, na rentabilidade, no desempenho e na consolidação de qualidades específicas no mercado permeado por um universo competitivo. Considerações essas de caráter objetivo e de fácil percepção.

Fatalmente, a dinâmica social e os voláteis anseios sociais tornam os degraus de decisão vulneráveis e, não raro, de aplicabilidade imediata com efeito de curto prazo. São influências empíricas e de caráter subjetivo, reforçadoras do estereótipo da satisfação da sensação de

autonomia e de controle do processo para a concretização de metas anteriormente fixadas. Tais contribuições qualitativas possuem a sua participação para se ter uma margem mais perene de segurança nas decisões a serem implementadas.

Só podemos atribuir efetiva autonomia a um agente que seja plenamente capaz de tomar decisões por meio de processos deliberativos que visam a metas. Por outro lado, um sujeito só é capaz de tomar decisões por meio de deliberações que visam a metas se possui consciência e controle satisfatórios sobre pelo menos grande parte dos mecanismos que constituem os processos de deliberação e da intenção. Ao que parece, destarte, deliberação e intenção são pressupostas da tomada de decisão em um sujeito autônomo. Nesse sentido, é natural que a significação e realidade da autonomia não sejam significativamente imunes à demonstração de que os processos de tomada de decisão possam ser influenciados por processos implícitos dos quais não temos consciência: deliberações só podem se sustentar nos mesmos processos conscientes a partir dos quais (em tese) definimos metas (Almada, 2012, p. 106).

Assim sendo, verifica-se como essencial a capacidade dos profissionais, dos gestores e da sociedade de se permitir vivenciar momentos de alicerçamento, de destruição e de reconstrução de idéias, de posicionamentos e de decisões. A experiência traz em si preciosas lições para a edificação de uma base cognitiva. Estar aberto às mudanças, previsíveis ou não, ressoa na instigação de formas de concretização de propósito, seja pessoal, seja profissional.

Nesse sentir, não há como refutar o fator da inovação e da utilização da tecnologia como aliada, há tempos mencionada, e que tem se revelado como um destaque fomentado pelo mercado nos presentes dias, o que pode inclusive, conforme Christensen (1997), colocar todas as organizações no mesmo patamar de competitividade via disrupção, o que altera as configurações sociais e seu estilo de vida (Markides, 2006).

A inovação não apenas como reflexo dos impulsos do capitalismo (Schumpeter, 1942), mas alteração no modo de gestão ao focar nas aspirações do seu consumidor (Drucker, 1986), a partir do momento em que há a clareza de sua missão e do seu propósito, o que sedimentará a vitrine conceitual do negócio (Hamel, 2000).

Assim, a disrupção chega ao mercado como promessa de inovação e transformação, recebendo destaque, visibilidade e possibilitando a origem de novos mercados, com vistas a inspirar modelos de negócios contemporâneos e visando com isso, acompanhar as rápidas e frequentes mudanças que ocorrem no mercado altamente competitivo pela busca em satisfazer as necessidades de clientes exigentes e bem informados (Andrade e Mehlecke, 2020, p. 97).

Para Bower e Christensen (1995), a disrupção tecnológica representaria uma ruptura de paradigmas na estruturação de estratégias, dentro do modelo de gestão, para que produtos e/ou serviços tenham uma roupagem inovadora a ponto de conquistar segmentos de mercado ainda não alcançados ou com tímida visibilidade.

A teoria das tecnologias disruptivas esclarece o processo pelo qual empresas que miram margens de lucro menores oferecem produtos e serviços mais baratos,

simples e eficientes, tornando-os acessíveis (*low-cost solutions*). A estratégia disruptiva faz com que produtos e serviços, que antes eram disponíveis apenas para consumidores dos segmentos mais altos dos mercados, passem a incluir diferentes faixas e novos consumidores, deslocando os *big players* de mercado (Matos e Ipiranga, 2018, p. 290).

De forma prática, Matos e Ipiranga (2018, p. 288) afirmam que “os estudos voltados à identificação de tecnologias de disrupção, bem como da apreciação de seu potencial de disrupção, são realizados usualmente baseados na coleta e análise de dados estatísticos e tendências de mercado, requerendo análises econômicas complexas”.

### 2.3 BUSINESS INTELLIGENCE DECISÓRIO

Uma realidade não ignorada é a relevância do processamento de dados. Coletá-los representa até um caminho simples. O desafio é empregar ferramentas e recursos aptos a entendê-los a ponto de transformá-los em informações úteis para usufruto de cada departamento organizacional, seja a nível estratégico, tático ou operacional, com resultados direcionados a ações. Na visão de Singh (2001), é como tornar as informações eficientes através de uma gestão estratégica, apta a ajudar, segundo Goldschmidt e Passos (2005, p.1) “o homem, de forma automática e inteligente, na tarefa de analisar, interpretar e relacionar esses dados para que se possa desenvolver e selecionar estratégias de ação em cada contexto de aplicação”.

Fala-se, então, em *Business Intelligence*, uma ferramenta de monitoramento de desempenho voltada para decisões, tendo como finalidades, segundo Turban (2009, p. 32) “permitir o acesso interativo aos dados (às vezes, em tempo real), proporcionar a manipulação desses dados e fornecer aos gerentes e analistas de negócios a capacidade de realizar a análise adequada”.

No mesmo sentido, define Primak (2008, p.5) “como o processo inteligente de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoração de dos conteúdos em *Dara Warehouse* e/ou *Data Mart*, gerando informações para o suporte à tomada de decisões no ambiente de negócios”.

Representa então um sistema gestor de informações, cujo início fora marcado por uma perspectiva menos dinâmica pela restrição de meios existentes à época, como a forma empregada pelos antigos povos “que, ao seu modo já utilizavam *Business Intelligence*, cruzando informações como, por exemplo, o comportamento das marés, posição dos astros, períodos de chuva e seca, tudo, de maneira a facilitar a tomada de decisões” (ANTONELLI, 2009, p. 80).

Com a evolução da Tecnologia da Informação, surgiu, no início dos anos 1980, o conceito de sistemas de informação executiva (do inglês, *Executive Information*

*Systems – EIS*), elevando o suporte de sistemas automatizados do nível operacional para os níveis tático e estratégico. Esse conceito introduziu sistemas de geração de relatórios dinâmicos multidimensionais, prognósticos e previsões, análises de tendências, possibilidades de maior detalhamento, acesso a *status* e fatores críticos de sucesso (LIMA; LIMA, 2011, p. 113).

Quanto ao emprego de *Business Intelligence*, benefícios sistêmicos são sentidos, à medida que, para Antonelli (2009, p. 80) “pode proporcionar ganhos não somente aos gestores das organizações, mas também a determinados departamentos que precisem se basear em informações concretas para tomar decisões mais acertadas”. Evidenciando-se, o *Business Intelligence* possui uma relação estreita com o aparato de informação e suas etapas que, nas palavras de O’Brien (2001, p.32), “utiliza os recursos de pessoas, hardware, software, dados e redes para executar atividades de entrada, processamento, saída, armazenamento e controle que convertem recursos de dados em produtos de informação” com vistas à maximização dos efeitos e do desempenho de cada setor da organização.

BI envolve a Inteligência Competitiva ou *Competitive Intelligence* (CI), Gerência de Conhecimentos ou *Knowledge Management System* (KMS), *Internet Business Intelligence* (IBI), pesquisa e análise de mercados, etc., capazes de promover a estruturação correta de informações em depósitos retrospectivos e históricos, permitindo a sua manipulação por ferramentas analíticas e inferenciais a fim de definir estratégias de competitividade nos negócios da empresa (Ciupak, Boscaroli e Catarino, 2013, p. 52).

Turban (2009) estabelece os componentes do *Business Intelligence*. O primeiro é o *Dare Warehouse* (DW), “repositório de informações, organizado por assunto, em vez de por aplicações, de modo a conter apenas as informações necessárias para o processamento dos sistemas de suporte à decisão” (Ciupak, Boscaroli e Catarino, 2013, p. 52-53). O segundo é “Análise de Negócios ou *Business Analytics* (BA) que é o ato de permitir a análise da decisão por meio de acesso a todos os dados e informações relevantes” (Ciupak, Boscaroli e Catarino, 2013, p. 54). *Business Performance Management* ou *BPM* é o componente voltado para a gestão das estratégias direcionadas para o desempenho. E por fim, como último componente, segundo Turban (2009) é a interface do usuário, o meio, a plataforma utilizada para que ter acesso às informações. A ideia é que “as ferramentas devem ser de fácil aprendizado, com funcionalidades que permitam que o usuário obtenha o que precisa com eficiência e segurança, fazendo com que ele se sinta satisfeito” (Ciupak, Boscaroli e Catarino, 2013, p. 55).

Há que se ressaltar que desajustes estratégicos no mapeamento dos reais interesses das organizações na coleta dos dados podem viciar a interpretação da informação, o que culminará no fracasso do sistema. Fatores estes que podem ser potencializados pelas resistências dos funcionários por desconhecimento da funcionalidade e dos benefícios do *Business Intelligence*.

## 2.4 PLANEJAMENTO DE RECURSOS DA EMPRESA (ERP) NO GERENCIAMENTO DECISÓRIO

Planejamento de recursos da empresa é uma ferramenta que conjuga e consolida dados dos departamentos da instituição para facilitar a decisão dos gestores em tempo real, o que gera valor, economia, eficiência e resultados mais assertivos, sendo esses os seus benefícios.

Em termos conceituais, representa “um pacote de software, abrangente e integrado, que possibilita a padronização e a automação de processos de negócio utilizando uma base de dados unificada e transações em tempo-real” (Medeiros Jr., 2007, p.50). Por ERP, entende Albertão (2005, p. 18) como sendo “uma arquitetura em que a informação é disponível e circula por todas as atividades da empresa, tais como logística, manufatura, finanças, recursos humanos; portanto, estamos falando de um sistema integrado de gestão”.

Integração dos sistemas de informação traz também a expectativa de que o sistema pronto (mesmo com customizações) seja menos custoso do que desenvolver internamente uma arquitetura de sistemas igualmente eficientes e integrados. Além da possibilidade de custos serem diminuídos, a integração traz embutida a vantagem de uma maior integração das diferentes funções do negócio, aumentando o desempenho de toda organização (Laurindo e Mesquita, 2000, p. 330).

É necessário saber qual tecnologia e qual *software* serão utilizados para corresponder às expectativas empresariais, além da definição do modo de implementação e da alimentação de dados, o que amplia a sua definição ao abarcar os procedimentos de controle e de execução, voltados à geração de valor na estruturação interna organizacional (Colângelo Filho, 2001; Souza, 2000; Mazilli, 2003).

Não basta a um sistema de informações disponibilizar informações de boa qualidade para suportar a atividade de tomada de decisão e melhorar a empresa como um todo, também é necessário que o tomador de decisões saiba o que fazer para transformar a boa informação disponibilizada numa boa decisão, assim como gerenciar a tecnologia e acompanhar as mudanças que ocorrem, em âmbito organizacional e mundial (OLIVEIRA *et. al.*, 2008 p.2).

Em que pese as vantagens mencionadas, há que se visualizar e contrabalancear possíveis entraves, como a existência de múltiplas informações que podem retardar os posicionamentos de opinião por aguardar dados oriundos de outros setores, o que gera uma dependência, nem sempre, benéfica ao sistema, às pessoas responsáveis pela gestão das informações fora os custos envolvidos (Oliveira *et. al.*, 2008).

Ao implantar um ERP, a empresa está implicitamente adquirindo uma solução genérica, que embute as melhores práticas de gerenciamento, na ótica do fornecedor do "*software*". Em muitos casos, isto significa uma forma mais eficiente de trabalho, mas há ocasiões em que a empresa pode perder importantes características diferenciadoras que a tornam mais competitiva ante seus concorrentes. Portanto, é preciso analisar se as práticas de negócio incluídas no "pacote" de ERP coincidem

com as práticas mais adequadas às particularidades de negócio da empresa cliente. (LAURINDO; MESQUITA, 2000, p.330).

Reforça-se que um potencial problema quanto ao êxito ou não da ERP se volta à receptividade das pessoas a ela, um alerta feito por Caiçara Junior (2008, p. 103) ao assegurar que no processo de mudança organizacional “geralmente há resistência por parte das pessoas. Diversos projetos de implementação de ERP fracassaram devido ao fato de as organizações não prepararem sua força de trabalho para as novas formas de organização impostas pelo sistema”.

No mesmo sentido, é a preocupação de Albertão (2005, p. 19), pois a informação representa “a espinha dorsal de uma organização. Pode conduzir a empresa sem grandes problemas, como também pode ocasionar terríveis dores. É como um remédio: usado na dose correta pode curar, porém utilizado de modo errado, pode levar a graves consequências”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qualquer decisão, em qualidade, requer o enfrentamento e a compreensão de vários fatores. Para isso, faz-se necessário o estabelecimento de um caminho procedimental a iniciar com a absorção de dados interpretáveis para que haja a oportuna disseminação da informação para os setores envolvidos direta ou indiretamente na decisão.

Estabelecer meios para facilitar o tráfego dessas informações é uma atitude imprescindível. Para tanto, a escolha da melhor ferramenta e seus recursos tecnológicos deve ser fomentada pela organização, haja vista os efeitos da celeridade, do compartilhamento de informações e da tentativa de tomar as decisões mais assertivas segundo critérios sólidos.

Em consequência, o próprio modelo de gestão do negócio sofrerá mudanças disruptivas, na aplicação do *Business Intelligence* e do ERP para a potencialização de resultados têm se mostrado relevante dentro das organizações, em especial quanto ao desempenhado verificado nos efeitos gerados ao acrescentar valor às decisões.

Por fim, há que se alertar para que haja o efetivo êxito, é necessário o envolvimento do capital humano. As pessoas, cuja participação se revele imprescindível no processo, direta ou indiretamente, devem enxergar tais mudanças tecnológicas como aliadas à atividade, sob pena de se ter uma burla ao sistema através da manipulação de dados equivocados com prejuízos à organização como um todo.

## REFERÊNCIAS

ABIB, G. (2010). A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do sensemaking: uma ampliação do campo. **Ciência da Informação**, 39(3), 73-82. <https://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652010000300006>.

ALBERTÃO, S. E. (2005). **ERP Sistemas de gestão empresarial: metodologia para avaliação, seleção e implantação**. São Paulo: Iglu.

ALMADA, L. F. Processos implícitos não-conscientes na tomada de decisão: a hipótese dos marcadores somáticos. *Ciências; Cognição*, 17(1), 105-119, 2012. Available: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext;pid=S1806-58212012000100009;lng=pt;tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S1806-58212012000100009;lng=pt;tlng=pt). Acesso 23 jan. 2021.

ALYRIO, R. D. (2009). **Métodos e técnicas e pesquisa em administração**, Rio de Janeiro, Fundação CECIERJ.

ANDRADE, C. B. H, MEHLECKE, Q. T. C (2020). As inovações tecnológicas e a contabilidade digital: um estudo de caso sobre a aceitação da contabilidade digital no processo de geração de informação contábil em um escritório contábil do Vale do Paranhana/RS. **Revista eletrônica de Ciências Contábeis**, 9(1), p. 93-122.

ANTONELLI, R. A. (2009). Conhecendo o Business Intelligence (BI): uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão. **Revista TECAP**, 3(3), p.79-85.

BOWER, J. L.; CHRISTENSEN, C. M (1995). Disruptive technologies: catching the wave. **Harvard business review**, 73(1), p. 45-53.

Caiçara Jr., C. (2008). **Sistemas integrados de gestão ERP**. Curitiba: IBPEX.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Ciupak, L. F., Boscaroli, C., Catarino, M. E. (2013). Análise do uso de tecnologias de *Business Intelligence* como facilitadoras à gestão universitária. *Brazilian Journal of Information Science*. 7 (spe), p.47-69. <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2013.v7esp.04.p45>

Colângelo Filho, L. (2001). **Implantação de sistemas ERP (enterprise resources planning): um enfoque de longo prazo**. São Paulo: Atlas.

Correa, C. M. C. (2011). **Fatores que participam da tomada de decisão em humanos**. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship**. New York: Harper Perennial, 1986.

GOLDSCHMIDT, R.; PASSOS, E. (2005). **Data mining um guia prático: conceitos, técnicas, ferramentas, orientações e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus.

HAMEL, G. (2000). **Leading the Revolution**. Boston: Harvard Business School Press.

HAMMOND, J.S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. (2004). **Decisões inteligentes: somos movidos a decisões – como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão**. Rio de Janeiro, Elsevier.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P (1996). **Management information systems**. São Paulo, Prentice-Hall, Inc.

LAURINDO, F. J. B.; MESQUITA, M. A. de (2000). Material requirements planning: 25 anos de história – uma revisão do passado e prospecção do futuro. **Gestão e produção**. 7(3), p. 320-337. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2000000300009>.

LIMA, A. V., LIMA, D. M. (2011). Business intelligence como ferramenta gerencial no suporte ao processo de business performance management. **Revista Universitas Gestão e TI**. 1(1), 111-129. <https://doi.org/10.5102/un.gti.v1i1.1201>.

LOUSADA, M, POMIM V., M. L. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, 16(1), 147-164, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362011000100009>.

MARKIDES, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. **Journal of Product Innovation Management**, 23(1), 19–25.

MASUDA, Y. (1982). A sociedade da informação como sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro, Editora Rio.

MATOS, L. B. de S.; IPIRANGA, A. S. R. (2018). Potencial disruptivo? A história de uma biotecnologia. *Organizações; Sociedade*, 25(85), 287-302. <https://doi.org/10.1590/1984-9250856>.

MAZZILLI, E. (2003). **O ERP como Fator Preponderante na Implementação de Soluções EBusiness**. Dissertação de mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.

MEDEIROS JR., A. (2007). **Sistemas integrados de gestão: proposta para um procedimento de decisão multicritérios para avaliação estratégica**. Tese de doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

O'BRIEN, J. A. (2001). **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva.

OLIVEIRA, H. A; CARNEIRO, R. DE S.; OLIVEIRA, E. A. DE A. Q., SANTOS, V.DA S., QUINTAIROS, P. C. R Sistemas ERP – enterprise resources planning: vantagens, desvantagens e aplicações. **XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**. Universidade do Vale do Paraíba. p. 1-4, 2008.

Pacheco Jr, J. M. da C., Gomes, R. (2016). Tomada de decisão e alta administração: a implantação de projetos de mudanças de gestão da clínica em hospitais do SUS. *Ciência; Saúde Coletiva*, 21(8), 2485-2496. <https://dx.doi.org/10.1590/1413-81232015218.20012015>.

Perdigão, J. G. de L., Fulgêncio, E. de V, Sousa, S. A. C., Magalhães Neto, J. B., Dornelas, J. S. (2012). Processo decisório: um estudo comparativo da tomada de decisão em organizações de segmentos distintos. In: *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*.

Primak, F. V. (2008). **Decisões com B.I. (Business Intelligence)**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.

SCHUMPETER, J. A. (1942). **Capitalism**, Socialism and Democracy. London: Allen; Unwin.

Singh, H. S. (2001). Data warehouse: conceitos, tecnologias, implementação e gerenciamento. São Paulo: Makron Books.

SOUZA, C. A (2000). Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

TANAKA, O. Y., TAMAKI, E. M. (2012). O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde. **Ciência; Saúde Coletiva**, 17(4), 821-828. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000400002>.

TONETTO, L. M., ROHENKOHL, G., STEIN, L. M. (2008). O efeito da pressão do tempo na tomada de decisão do consumidor. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 119-128. Available: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext;pid=S0034-96902008000100013;lng=pt;tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S0034-96902008000100013;lng=pt;tlng=pt) [Accessed 23 January 2021].

TURBAN, E. (2009). **Business intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. São Paulo: Bookman.