



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ISABELA BARROS SANTANA

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO
GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE
CAMPINA GRANDE-PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2018**

ISABELA BARROS SANTANA

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO
GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE
CAMPINA GRANDE-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento as exigências para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Área de concentração: Sistemas de
Informação

Orientadora: Prof.^a. Me. Jaysa Eliude Aguiar
dos Santos

CAMPINA GRANDE – PB

2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S235i Santana, Isabela Barros.

Impactos da implantação de um sistema de informação gerencial [manuscrito]: um estudo de caso em uma empresa varejista de campina grande - PB / Isabela Barros Santana. - 2018.

31 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.

"Orientação: Profa. Ma. Jaysa Eliude Aguiar dos Santos, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Informação gerencial. 2. Empresa varejista. 3. Sistema de informação. I. Título

21. ed. CDD 658.403 8

ISABELA BARROS SANTANA

10,0 (DM)

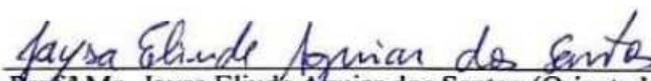
**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO
GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE
CAMPINA GRANDE-PB**

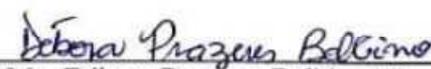
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento as exigências para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

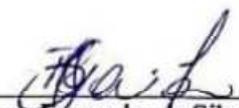
Área de concentração: Sistemas de
Informação Gerencial

Aprovada em: 22/11/2018.

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a Ma. Jaysa Eliude Aguiar dos Santos (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.^a Ma. Débora Prazeres Balbino (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Dr. Bruno Fernandes da Silva Gaião (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

**CAMPINA GRANDE -PB
2018**

Aos meus pais, Rosemary Gonçalves Barros e Valdemir Santana pelo amor, apoio, dedicação, companheirismo e cuidado para comigo, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me permitido realizar a construção de um sonho, me dando forças e determinação durante esta caminhada e em todas as outras que pude realizar.

Ao meu pai **Valdemir Santana**, e á minha mãe **Rosemary Gonçalves Barros**, por todo carinho, dedicação e confiança para concretizar mais uma etapa na minha, este sonho não é apenas meu, mas sim, nosso. Sei o quanto difícil foi, mas eles não mediram esforços e muitas vezes deixaram outras coisas de lado para que eu estivesse aqui.

Aos meus irmãos **Valdemir Santana Junior** e **Gabriella Barros** pelo enorme carinho, dedicação e apoio durante toda minha vida, principalmente durante minha graduação, dando forças e estando presente nos momentos que precisei.

À minha tia **Rozangela Barros** e minha prima **Priscilla Barros**, pelo apoio e carinho dado a meu crescimento pessoal de profissional, tenho por elas profunda admiração.

Aos professores do Curso de Administração da UEPB, principalmente **Prof.^a Dr.^a Gêuda Anazile da Costa Gonçalves**, pela oportunidade a mim concedida de estar em programas como extensão, tão importante para meu crescimento e desenvolvimento crítico, por ter tirado a venda dos meus olhos que impossibilitaram de enxergar o meu poder diante das questões políticas e sociais da minha cidade e do meu País. Tenho uma enorme admiração por sua competência, compromisso com a profissão e carinho com seus alunos.

Um agradecimento em especial, à minha orientadora **Prof.^a Me. Jaysa Eliude Aguiar dos Santos**, por suas aulas e ensinamentos, tive a oportunidade de crescer academicamente e a sempre dar o meu melhor em tudo, esbanjando energia e carisma, tenho como espelho todo seu conhecimento e sua dedicação por tudo que faz, por todas as oportunidades que me foram dadas, pela sua orientação, confiança e principalmente paciência. Agradeço profundamente por ter me aceitado como sua aluna orientanda.

À todos os meus queridos e amados amigos da turma 2014.2, **Guilherme, Ingrid, Jayne, Sandra e Marília** por terem vivido comigo os meus melhores momentos, pelo apoio e carinho nos momentos de vitórias e perdas. Sou grata a Deus por ter me dado o privilégio de ter conquistado grandes amigos durante estes quatro anos, agradeço pela motivação e por me deixar fazer parte de suas vidas, tenho profunda admiração por cada um, os levarei no coração por toda vida.

“O poder da informação não está em possuí-la, mas em utilizá-la”.

Johann Goethe

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1. Sistema de Informação.....	9
2.2. ERP - Sistema Integrado de Gestão	11
2.3. Implementação	14
2.3.1. Impactos Positivos/ Benefícios e Negativos/Barreiras	15
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	19
4.1. Caracterização da Empresa Varejista de Campina Grande	19
4.2. Benefícios e Barreiras de implantação do ERP no ramo varejista.....	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS.....	28
APÊNDICE	Error! Bookmark not defined.

IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE CAMPINA GRANDE-PB

SANTANA, Isabela Barros*

RESUMO

Os Sistemas de Informação Gerenciais (SIG) na atual conjuntura organizacional são tidos como indispensáveis para o sucesso e desenvolvimento das empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Neste sentido, a pesquisa tem como objetivo identificar os impactos de implantação de um sistema de informação gerencial em uma empresa varejista em Campina Grande-PB, por meio dos fatores Humanos, Técnicos, Gerenciais, Culturais e Estruturais. Para o alcance do objetivo foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva, mediante uma abordagem qualitativa conduzida sob a forma de estudo de caso. Os resultados demonstraram que a implantação de um SIG causa várias mudanças em uma empresa, podendo ocasionar grandes melhorias ou prejuízos se não forem bem planejados e cautelosamente estudados e implantados, na empresa varejista estudada, o SIG proporcionou impactos benéficos (Fatores Gerenciais- planejamento, monitoramento e diminuição dos custos operacionais; Fatores Estruturais- controle, comunicação inter e intraunidades e redução de ruídos na comunicação) e barreiras (Fator Humano- resistência; Fator Técnico- habilidade, capacidade dos colaboradores e ferramentas) durante sua implantação. Os benefícios encontrados se sobrepuseram as barreiras, apoiando o controle e proporcionando um melhor gerenciamento das mercadorias, elevando o desempenho organizacional e trazendo bons retornos financeiros.

Palavras-Chave: Impactos de implantação; Varejo; Sistema de informação.

1. INTRODUÇÃO

O atual ambiente organizacional encontra-se marcado por uma nova era, a era da Informação. Com o passar dos anos, a tecnologia vem se destacando no mundo dos negócios, vindo a se tornar indispensável para a sobrevivência das empresas na atual conjuntura de alta competitividade que as mesmas se encontram. A era da informação é consolidada pelas novas tecnologias, o *boom* tecnológico do século XX proporcionou o acesso e distribuição de informação, possibilitando assim uma revolução das tecnologias de informação e das comunicações, denominada de Tecnologia da Informação - TI.

No cenário atual, a TI é peça chave para o desenvolvimento e principalmente para o diferencial competitivo das empresas. Uma empresa que possui um bom suporte tecnológico está preparada para enfrentar a concorrência e atender as novas demandas do mercado consumidor, porém apenas o acesso a tais tecnologias não é suficiente, saber utilizá-las e

* Aluna de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I.
E-mail: isabela13barros@gmail.com

aplicá-las de forma efetiva no dia a dia da empresa é fundamental. A fim de atender melhor as necessidades das empresas e proporcionar aos gestores uma ferramenta que auxiliem na tomada de decisão, foram desenvolvidos os Sistemas de Informações Gerenciais – SIG, os quais têm como finalidade apoiar os gestores nas tomadas de decisões e no gerenciamento da empresa.

Os Sistemas de Informações Gerenciais têm como pressuposto o gerenciamento dos dados em setores ou departamentos específicos da empresa, desta forma a informação gerada por estes SIG's deveria limitar apenas ao setor pertencente. Porém, a tendência atual da área de sistemas de informações gerenciais é de não apenas visualizar os setores da empresa isoladamente, mas toda a cadeia de suprimento, conseguindo realizar o planejamento estratégico e tático globalmente para a cadeia, além do operacional para a empresa, proporcionando aos gestores uma visão do todo, facilitando o acesso e o compartilhamento das informações disponibilizadas pelo sistema (PADILHA; MARINS, 2005).

Com o intuito de atender a estas novas demandas as empresas de TI desenvolveram Sistemas de Informação com propósito de auxiliar a gestão, disponibilizaram no mercado os sistemas ERP's (Enterprise Resources Planning), tendo como principal finalidade realizar a integração de todas as informações geradas na empresa em um único banco de dados, fazendo com que os gestores pudessem ter a visão geral da sua organização.

Os ERP's são comercializados como pacote, ou seja, tem característica genérica, que possibilita a sua implantação em qualquer empresa independente do ramo e porte. Este sistema visa, sobretudo, a obtenção de uma maior agilidade nos seus negócios. Essa visão é orientada a partir de três fatores principais: operações integradas, maior acesso à informação e maior velocidade. A implantação deste sistema demanda altos investimentos de tempo, dinheiro e conhecimento e mesmo com significativos investimentos, não há garantia de êxito (AMORIM e SERIO, 2007). Em suma, a implantação do ERP está susceptível a impactos, sejam eles benéficos ou não para a empresa.

Os benefícios e barreiras para as empresas proporcionadas pelos sistemas ERP's são inúmeros, na literatura é possível encontrar alguns estudos nessa área, a fim de aprofundar o estudo será analisado tais impactos no setor varejista. Conforme Weitz e Levy (2000), o varejo consiste em um conjunto de atividade de negócios que adiciona valor a produtos ou serviços á consumidores para seu uso pessoal e familiar. Deste modo, o consumidor recorre às empresas varejistas a fim de saciar suas necessidades individuais.

O objeto de estudo, da presente pesquisa, foi uma empresa varejista de pequeno porte do ramo de utensílios domésticos e produtos de decoração, localizada em Campina Grande –

PB. A escolha se deu pelo fato que a empresa passou pelo processo de implantação de um sistema ERP, na qual está na fase de mensuração dos benefícios e barreiras proporcionados pelo mesmo. Segundo Severino (2007) as empresas varejistas representam um dos principais setores da economia mundial que evoluíram consideravelmente. Por se tratar de um mercado de intensa concorrência, as empresas necessitam disponibilizar uma grande variedade de produtos ou serviços. Por conta dessa diversidade de segmentos de uso, a aplicação dos ERP's acentuou suas características de modularidade e customização conforme o tipo de empresa usuária; a fim de facilitar o controle das mercadorias. Porém, o ERP foi inicialmente desenvolvido para auxiliar as atividades do ramo industrial, deste modo, para o mesmo ter aplicação em outros setores é necessário realizar algumas adaptações de aplicabilidade deste sistema (GONZALES JUNIOR; FILHO; SANTOS, 2016). É nessas adaptações, ou melhor, customizações realizadas durante o processo de implantação do sistema, que é possível visualizar e detectar os benefícios e barreiras provenientes do sistema.

Desse modo, a questão que guia este trabalho é a seguinte: Quais os impactos de implantação de um sistema de informação gerencial em uma empresa varejista em Campina Grande-PB? De forma a responder este problema, surge o seguinte objetivo: identificar os impactos de implantação de um sistema de informação gerencial em uma empresa varejista em Campina Grande-PB. Para tanto, fez-se uso dos fatores Humanos, Técnicos, Gerenciais, Culturais e Estruturais, conforme os autores Gouguen e Linde (1993); Bingi et al (1999); Adam e O' Doherty (2000); Souza et al (2000); Stábile (2001); Oza et al. (2004); Lapointe (2005); Salazar e Soares (2005); Prado e Takaoka (2007); e Oliveira et al (2009).

Diante do exposto, este trabalho está estruturado da seguinte forma: além desta parte Introdutória, a Seção 2 apresenta os Fundamentos Teóricos que deram base ao trabalho, contemplando os tópicos Sistema de Informação, ERP – Sistema Integrado de Gestão, Implantação e Impactos Positivos/Benefícios e Negativos/Barreiras; na Seção 3, os Procedimentos Metodológicos da pesquisa são discutidos; a Seção 4 apresenta e analisa o caso estudado, dando base para a explanação dos resultados da pesquisa; na Seção 5 são apresentadas as considerações finais deste trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Sistema de Informação

Com o passar dos anos a informação demonstrou-se valiosa, tornando-se essencial para o sucesso das organizações. A fim de obter resultados satisfatórios nessa nova conjuntura organizacional os gestores necessitam ter uma visão clara e abrangente do que ocorre dentro

da empresa, ou seja, uma visão do todo em tempo real. Com o intuito de obter informações internas e externas, precisas e confiáveis foram desenvolvidos Sistemas de Informação-SI os quais são responsáveis por coletar dados, processar e disponibilizar informações para os usuários.

A crescente procura das organizações por informações fez com que a tecnologia da informação se desenvolvesse para acompanhar as novas exigências do mercado, de forma a ampliar o leque de atuação de um Sistema de Informação dentro de uma organização, conseqüentemente, as informações derivadas do SI se tornaram mais precisas. De acordo com Santana et al.(2011) é cada vez mais claro que o tomador de decisões necessita de informações alicerçadas em relatórios gerados a partir de softwares específicos a fim de tornar as decisões com margens de erro quase inexistentes, o que contribui positivamente para a tomada de decisão.

Segundo Laudon e Laudon (2010), os sistemas de informação são definidos como um conjunto de componentes inter-relacionados que permitem capturar, processar, armazenar e distribuir a informação para apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização. Desta forma, além dos gestores poderem acompanhar o desenvolvimento das ações da organização, podem também controlar e coordenar as atividades da mesma, a fim de proporcionar confiabilidade nas informações e agilidade no processo.

O campo de atuação de um SI não se delimita apenas as grandes empresas e ao apoio a tomadas de decisões, gestão e controle das atividades da organização. Ele também auxilia os usuários na sua rotina pessoal de trabalho simplificando o acesso a vários tipos de relatórios na íntegra; bem como o acesso a todas as informações disponíveis conforme o cargo e campo de atuação na empresa. O SI pode se caracterizar como uma ferramenta de apoio a gestão de empresas de todos os portes e ramos de atividade, além de auxiliar os trabalhadores a gerenciar sua própria rotina de trabalho, bem como criar soluções alternativas para os problemas rotineiros (CALLADO; CALLADO; BANDEIRA, 2016).

Um sistema de informação é composto por um somatório de partes separadas que passam a ter uma interação formando assim um todo pertencente a uma organização. Porto e Bandeira (2006) denotam que as informações disponibilizadas neste sistema permitem aos administradores escolherem a melhor decisão para alcançar os objetivos definidos, ao mesmo tempo em que possibilita a avaliação das ações realizadas, no sentido de melhorá-las ou até mesmo corrigi-las, se não estiverem em conformidade com o planejamento traçado. Assim, a partir do processo de avaliação dos usuários, os sistemas de informações gerenciais são capazes de gerar novas informações que irão realimentar a si próprios.

Ainda conforme Porto e Bandeira (2006) a realimentação do sistema encerra o ciclo informacional, proporcionando o *feedback* das ações e dando início a um novo ciclo de informações. Pode-se perceber que por se tratar de um ciclo a geração de informações é contínua, proporcionando assim um alto grau de confiabilidade e precisão das informações futuras.

Os elementos constituintes de um SI não são apenas derivados da tecnologia da informação, mas é constituído por pessoas responsáveis pela elaboração dos procedimentos adotados na coleta dos dados, na sua transformação em informação com valor agregado e em sua disponibilização, no sentido de auxiliarem os administradores na escolha da decisão correta, para um melhor gerenciamento das estratégias organizacionais.

Outro aspecto relevante a respeito dos Sistemas de Informação é que ele engloba todo e qualquer banco de dados e informações, ou seja, existem várias formas de criar um SI, seja ele por meio de procedimentos manuscritos como, por exemplo, livros de registros, ou por sistemas informatizados virtuais. De acordo com Silva e Boregio (2008) o avanço tecnológico da informação permite que os SI's existentes sejam transformados, do papel para a memória virtual, dos livros para as pastas virtuais, com a finalidade de otimizar a gestão da informação e até mesmo construir um diferencial em termos de responsabilidades com o desenvolvimento sustentável ou diferencial competitivo.

Portanto, é notório que os Sistemas de Informações são facilitadores no processo de coleta e transformação dos dados em informações com valor agregado, tendo assim o papel fundamental nas organizações. É através SI que os administradores baseiam suas decisões, por meio do fácil acesso às informações de todos os aspectos de sua organização. A correta administração dessas informações é fundamental para seu sucesso, pois, com base nelas os executivos podem decidir o rumo da empresa.

Em relação aos tipos de sistema é possível encontrar na literatura especializada, inúmeras formas de classificação dos sistemas de informação, por níveis organizacionais que contemplem sistemas como departamentais e interorganizacionais; por áreas funcionais como os SI's financeiros, contábeis entre outros; por tipo de suporte contendo os sistemas de informação gerencial, sistema de apoio a decisão e outros; e pelo desempenho na organização nos quais fazem parte os SI's ERP e BI. Contudo, nesta pesquisa, a ênfase recai sobre o sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), tendo em vista ser este o tipo de sistema em implantação no caso em estudo.

2.2. ERP - Sistema Integrado de Gestão

Enterprise Resources Planning (ERP), ou Planejamento dos Recursos da Empresa, mais conhecido no Brasil como Sistema Integrado de Gestão Empresarial. Tem como finalidade integrar todas as ações ou atividades de uma empresa, desde as decisões de cunho administrativo e financeiro até a produção, coletando e processando os dados à medida que são executadas as ações e disponibilizando as informações de forma clara e segura, em tempo real para os usuários.

Segundo Rodello e Pádua (2013) Sistemas ERP são pacotes de software comerciais que incorporam e integram processos de negócios envolvidos na operação de uma organização. Deste modo, com a integração de todas as áreas da empresa é possível tornar ágil e eficiente o fluxo de informações da organização além de ser possível obter relatórios gerenciais de cada setor ou de diversos setores em conjunto com apenas um software. Amorim e Serio (2007) completam dizendo que as organizações têm dado especial atenção à aquisição de sistemas integrados, visando, sobretudo, a obtenção de uma maior agilidade nos seus negócios. Essa visão é orientada a partir de três fatores principais: operações integradas, maior acesso a informação e maior velocidade de acesso.

O ERP é um sistema informatizado constituído por vários módulos que compartilham um único banco de dados, integrando os processos, procedimentos de controle de informações, dando suporte a todas as áreas de uma empresa, independente do ramo de atividade e porte da organização que adota-lo. Estes sistemas têm o objetivo de assegurar a confiabilidade e acessibilidade em tempo real dos dados e informações relevantes para a empresa, evitando assim retrabalhos, redundâncias e inconsistências de dados e processos.

Pimentel et al (2008) ressaltam que este sistema tem como finalidade reduzir custos e melhorar a eficiência, produtividade e lucratividade; aprimorar a qualidade das informações gerenciais e reduzir o tempo de resposta no processo de tomada de decisão; e racionalizar as operações da empresa em suas funções mais relevantes, isto é, produção, vendas, distribuição, compras, finanças, estoques, gerenciamento de custos, recursos humanos, entre outros.

O alcance do ERP dentro da empresa é limitado conforme a necessidade e exigências de cada empresa cabem aos gestores identifica-los e especificar os aspectos de atuação do sistema para a empresa que o executa. A abrangência pode estar relacionada a várias razões, como: custo de implantação dos módulos, possibilidade de integração de sistemas menores ao ERP, entre outros.

Souza (2000) ressalta que assim como os demais pacotes comerciais, os sistemas ERP não são desenvolvidos para um cliente específico. Eles procuram atender requisitos genéricos do maior número possível de empresas, justamente para explorar o ganho de escala

em seu desenvolvimento. Assim a construção do sistema se baseia nos modelos de negócios, nos quais são obtidos por meio da experiência acumulada pelas empresas fornecedoras em repetidos processos de implementação ou são elaborados por empresas de consultoria e pesquisa em processos de benchmarking.

Por se tratar de um sistema genérico, o ERP é comercializado com funções básicas ou modelos básicos que atendem as necessidades “principais” de qualquer organização. Desta forma, para se adequar a realidade da empresa que será implantado são necessários alguns ajustes.

Segundo Souza (2000) estes ajustes são:

- Adaptação
- Parametrização
- Customização
- Localização
- Atualização

A adaptação é o procedimento no qual o ERP é preparado para a utilização em uma determinada empresa, de modo a eliminar as discrepâncias ou diferenças entre o pacote e a empresa. A parametrização é a adaptação de um sistema ERP por meio da definição dos valores de parâmetros já disponibilizados pelo próprio sistema. Ou seja, os parâmetros serão a limitação do sistema conforme as variáveis internas que determinam a abrangência e comportamento do mesmo, conforme o valor a ser investido pela empresa.

A customização são os ajustes feitos no sistema ERP para que este possa se adaptar a uma determinada situação empresarial na qual não foi reproduzida por parâmetros pré-existentes. Por se tratar de um sistema genérico a customização não deve ser extensa, pois essa característica não condiz com o ERP, além de aumentarem os custos de manutenção. A localização é a adaptação dos sistemas ERP para a sua utilização em países ou cidades que possuem normas legislativas e impostos diferentes daqueles onde foram originalmente desenvolvidos. A atualização é o procedimento no qual o fornecedor disponibiliza novas versões do sistema com incrementos na funcionalidade e correções de problemas e erros.

Destarte, os sistemas ERP's facilitam a integração da empresa, isto ocorre pela possibilidade da mesma operar com um único sistema que atenda todas as suas áreas existentes, sem delimitar departamento ou setor, proporcionando ao gestor o controle do todo, de forma clara e coerente em tempo real, refletindo assim situação atual da empresa. Mendes e Escrivão Filho (2002) concluem que ao adotar um ERP, o objetivo básico não é colocar o software em produção, mas melhorar os processos de negócios usando tecnologia da

informação. Mais do que uma mudança de tecnologia, a adoção desses sistemas implica um processo de mudança organizacional.

Apesar de estudos (MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2002) apontarem inúmeros benefícios proporcionados pelo ERP durante a implantação deste sistema na empresa é necessário fazer várias adaptações, tanto na empresa como no sistema. Desta forma, é na implantação que se tornam visíveis as reais consequências do sistema, pois quando o sistema é posto em prática pode-se observar os benefícios e dificuldades encontradas durante o processo.

2.3. Implementação

Para compreender a implementação de um sistema faz-se necessário entender o ciclo de vida do mesmo. O ciclo de vida do sistema ERP passa pela etapa de decisão e seleção, onde ocorre o levantamento das ponderações acerca das vantagens e desvantagens, a escolha do fornecedor do software e o planejamento de como implementá-lo (SOUZA; ZWICKER, 2000).

A implementação é o processo no qual o sistema é colocado em prática, envolvendo as configurações e customizações necessárias do SI para a devida adaptação conforme as especificações da empresa. Nesta etapa é feito um levantamento acerca dos dados imprescindíveis para todo o suporte ao fluxo de informações, estes serão migrados dos antigos sistemas ao ERP.

Conforme Amorim e Serio (2007) a implantação de sistemas ERP pode ser considerada uma das mais importantes aplicações de uso de TI nas empresas. Visto que a implementação de um sistema acarreta uma série de mudanças, nas quais necessita o envolvimento de toda a organização, desde os aspectos culturais, financeiros, estruturais, humanos e tecnológicos. Mendes e Escrivão Filho (2002) completam dizendo que a adoção de um sistema ERP afeta todas as dimensões da organização: cultural, organizacional e tecnológica. Deste modo, a implementação do ERP engloba e mobiliza toda a organização, a fim de integralizar os setores e alimentar o novo sistema.

As ações de implantação de sistemas ERP vêm proporcionando às empresas enormes desafios de natureza técnica que demandam altos investimentos de tempo, dinheiro e conhecimento e, que, mesmo com significativos investimentos, não há garantia de sucesso. De acordo com Bingi (1999) a implementação de um ERP causa fortes mudanças que precisam ser cuidadosamente administradas para colher os benefícios de uma solução de ERP. Deste modo para garantir a implementação bem-sucedida devem ser tomadas algumas

precauções como: o comprometimento da alta administração, a reengenharia dos processos existentes, a integração do ERP com outros sistemas de informações comerciais presentes na organização, a seleção e gerenciamento de consultores e funcionários e o treinamento dos funcionários no novo sistema.

Segundo Adam (2000) estes efeitos benéficos são acompanhados pelo alto nível de risco associado aos projetos de ERP. Os projetos de ERP são complexos e exigem dependência de muitos tipos diferentes de expertise, muitas vezes originados fora da organização. Assim, a fim de maximizar as chances de sucesso do sistema requer um investimento financeiro alto, porém isto não é garantia de sucesso, pois a implementação envolve uma série de fatores organizacionais que podem vir a promover bons resultados ou não.

O sucesso da implementação do ERP na empresa ocorre pela mensuração dos benefícios originados pelo sistema e os custos ou barreiras encontrados durante e após a implementação do SI.

2.3.1. Impactos Positivos/ Benefícios e Negativos/Barreiras

Os sistemas de informação por sua característica tecnológica causam impactos nas organizações quando implementados. Estes impactos podem ser positivos ou negativos, ou seja, podem acarretar benefícios ou perdas. O sucesso na implantação depende do alinhamento entre o software, a cultura e objetivos estratégicos da empresa (AMORIM; SERIO, 2007)

Outro fator importante nesse processo é o tempo de implementação, qual é muito discutido pelos autores, pois envolve prazos e custos e conseqüentemente, a qualidade, credibilidade e financiamento do projeto. Em projetos de implementação o tempo é o fator definitivo de sucesso ou fracasso da implantação (PADILHA ET AL, 2004), pois quanto maior o tempo de adaptação da empresa ao sistema e os ajustes, mais capital financeiro é investido. Em muitos casos empresas vão à falência por não conseguirem lidar com os grandes gastos com a implementação do ERP ou não terem obtido os benefícios esperados com tal implantação. Há registros de sistemas ERP que demoraram 3, 4, até 5 anos para serem implementados (PADILHA ET AL, 2004).

No que se refere às barreiras encontradas na implantação do ERP, estão diretamente ligadas à sua característica, isto é, por se tratar de um SI formado por um conjunto de três elementos: Tecnologia, Organização e Pessoas, os quais juntos formam um sistema

sociotécnico (LAUDON; LAUDON, 2010). Esta característica resulta em vários desafios no seu processo de implantação. Estes desafios podem estar relacionados aos seus componentes técnicos como também aos sociais. Deste modo, há grandes riscos de insucesso na implantação se o projeto não for bem estudado e desenvolvido.

No decorrer do surgimento dos Sistemas de Informação e aplicação destes nas organizações a literatura sobre o tema vem evoluindo, sendo assim, vários autores desenvolveram categorias de análises dos impactos provenientes do SI, que pudessem explicar de forma empírica os fatores decisórios do sucesso ou fracasso da implantação de um SI na organização.

Alguns autores como Adam e O' Doherty (2000); Bingi et al (1999); Prado e Takoka (2007); Stábile (2001) e Oliveira et al (2009) afirmam que os fatores humanos são impactos de benefícios e barreiras para implantação no sentido de envolver resistência, interesse e comunicação. Esse fator está relacionado diretamente com a comunicação entre os envolvidos no projeto e seu relacionamento.

A resistência, segundo esses mesmos autores, é a barreira que mais se destaca, pois em grande parte dos estudos referentes a implantação de um SI a resistência está presente. Este fator se caracteriza pela não aceitação do sistema de Informação pelos funcionários (usuários). Cujos comportamentos humanos podem variar desde a apatia ou falta de cooperação até comportamentos de destruição física e sabotagem (LAPOINTE, 2005). O interesse é descrito como o grau de importância ou utilidade que os funcionários dão ao sistema, logo se este grau for de baixo nível o sistema será tido como desnecessário. Já a comunicação é tida como um benefício, pois os SIs agem como facilitadores da interação entre os departamentos e setores da empresa, proporcionando agilidade na distribuição de informações.

Em continuação, Gouguen e Linde (1993), consideram que os fatores técnicos podem direcionar benefícios e barreiras de implantação considerando as habilidades e capacidades dos colaboradores e as ferramentas. Estes elementos vão ao encontro das limitações de um sistema na empresa, os quais podem ser classificados como benéficos ou barreiras dependendo do seu desenvolvimento, ou seja, se o usuário do SI estiver devidamente treinado ou tiver o entendimento claro das funcionalidades do sistema, este aspecto é considerado um benefício, pois o funcionário tem a capacidade de desempenhar sua função bem. Caso contrário, este elemento se caracteriza como uma barreira. O mesmo ocorre com a capacidade dos colaboradores e ferramentas, ambos devem estar em sintonia com as exigências requeridas pelo sistema.

Em seguida, alguns autores como: Oliveira (2000), Oza et. al. (2004) e Prado e Takaoka (2007); apresentam as atividades de gerenciamento como o planejamento, monitoramento e diminuição de custos operacionais. Essas atividades são consideradas a estratégia gerencial aplicada no acompanhamento e adaptação do sistema na empresa, as quais apresentam como benefício a redução dos custos operacionais que estão relacionados a tempo de resposta, produção, eliminação de retrabalho, entre outros. O planejamento e o monitoramento podem ser classificados como benefício se bem aplicado, ou barreira caso os responsáveis pela implantação não desenvolver tais atividades de forma efetiva.

Para Oza et al. (2004) Prado e Takaoka (2007); os fatores cultural ou comportamental são considerados como um benefício ou barreira de implantação de um SI, considerando as diferenças culturais encontradas na empresa. Os fatores culturais em grande parte dos estudos na área são tidos como uma barreira, visto que, a cultura do indivíduo conduz o comportamento do mesmo, podendo vir a ser inibidora das mudanças provenientes do SI.

Por fim, alguns autores como Souza et al (2000); e Salazar e Soares (2005) dizem que os fatores estruturais são impactos, considerando como benefícios e barreiras o controle, a comunicação inter e intra- unidades, a redução do tempo, a redução de ruídos na comunicação. O controle se dá pelo acesso ao banco de informações integradas da empresa, facilitando a visualização do todo, apoiando, assim, a tomada de decisão e visualização dos gargalos e resolução dos mesmos. Os outros benefícios seguem a mesma linha, na qual o sistema é o facilitador e promovedor de gerenciamento e distribuição de informações, onde age facilitando a comunicação entre departamentos e níveis hierárquicos, reduzindo o tempo gasto e ruídos de comunicação.

A seguir, o Quadro 01 faz uma síntese dos impactos, destacando a origem, benefícios e barreiras e os autores que suportaram a descrição.

Quadro 01: Resumo dos principais Benefícios e Barreiras da Implantação do SI

FATORES/ ORIGEM	BENEFÍCIOS/ BARREIRAS	AUTORES
HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência • Interesse • Comunicação 	ADAM e O' DOHERTY (2000); BINGI ET AL (1999); PRADO e TAKAOKA (2007); STÁBILE (2001); OLIVEIRA ET AL (2009); LAPOINTE (2005).
TÉCNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade • Capacidade dos colaboradores • Ferramentas 	GOUGUEN E LINDE (1993)

GERENCIAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Monitoramento • Diminuição dos custos operacionais 	PRADO E TAKAOKA (2007); OLIVEIRA (2000); OZA ET AL. (2004).
CULTURAIS/ COMPORTAMENTAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças Culturais 	PRADO E TAKAOKA (2007); OZA ET AL. (2004).
ESTRUTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Controle • Comunicação inter e intra- unidades • Redução do tempo • Redução de ruídos na comunicação 	SOUZA ET AL (2000); SALAZAR E SOARES (2005);

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Diante da fundamentação apresentada, serão descritos, a seguir, os procedimentos metodológicos que conduziram esta pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de identificar os impactos de implantação de um sistema de informação gerencial em uma empresa varejista em Campina Grande-PB, esta pesquisa é caracterizada como sendo exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória tem como finalidade modificar, esclarecer e desenvolver ideias e conceitos tendo em conta a problematização como uma forma de buscar, por meio dos seus métodos e critérios, uma proximidade da realidade do objeto estudado já a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinado fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto à abordagem desta pesquisa, se configura como sendo qualitativa, que para Creswell (2010), correspondem a pesquisas que buscam compreender as razões dos fenômenos analisados e permite compreensão inicial do fenômeno ao contrastar, comparar e classificar o objeto do estudo, o que se aplica a este trabalho.

Para a execução dessa pesquisa fez-se uso do estudo de caso, que permite investigar um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, avaliar ou descrever em profundidade situações dinâmicas direcionadas a um determinado objetivo (MERRIAM, 2009).

O caso escolhido foi o da empresa varejista situada na cidade de Campina Grande-PB, por ser uma empresa de pequeno porte que faz uso de sistema para gerenciar seus negócios e por questão de acessibilidade aos dados de investigação. O proprietário junto com o gerente financeiro e administrativo optaram por implantar o ERP a fim de sanar algumas necessidades de gestão e controle das mercadorias, como também auxiliar nas demandas operacionais da

empresa. Deste modo, a empresa vem passando pelo processo de implantação do sistema, no qual, é possível observar os impactos referentes ao mesmo e mensurar se o sistema proporcionou mais benefícios ou barreiras durante a implantação.

Como ferramenta de coleta dos dados, fez-se uso de entrevistas semiestruturadas, seguindo um roteiro estabelecido de forma prévia e que contemplassem características das temáticas apontadas neste trabalho. A seleção dos entrevistados se deu de por acessibilidade, considerando, nesse caso, gestores e funcionários da empresa que tivessem relação com o sistema e sua implantação.

Para a coleta dos dados foram entrevistadas três pessoas. Por se tratar de um sistema que foi implantado na empresa há 11 anos, apenas duas pessoas que participaram do processo de implantação ainda estão na empresa atualmente: o gerente administrativo e financeiro e o proprietário da empresa, o terceiro entrevistado foi o usuário final do sistema, porém não participou do início da implantação no SI.

Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo descrita por Bardin (2009), seguindo as etapas de pré-análise; análise descritiva e interpretação inferencial. Na etapa de pré-análise se organiza o material a ser analisado. De acordo com os objetivos e questões de estudo, define-se principalmente, trechos significativos e categorias. Na etapa de análise descritiva é realizada a aplicação do que foi definido na fase anterior, podendo haver a necessidade de se fazer várias leituras de um mesmo material. Na etapa de interpretação inferencial é realizada o entendimento do conteúdo. A busca deve se voltar para as ideologias, tendências e outras determinações características do fenômeno estudado. Foram criadas as seguintes categorias de análise: fatores humanos, técnicos, gerenciais, culturais e estruturais, para permitir melhor análise e codificação dos dados.

A seguir serão discutidos e analisados os resultados desta pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização da Empresa Varejista de Campina Grande

A empresa escolhida para o estudo de caso da presente pesquisa foi uma empresa de pequeno porte, localizada na cidade de Campina Grande-PB. Fundada em 2000, está há 18 anos atuando no comércio varejista da cidade. vendendo utensílios domésticos e produtos de decoração. A empresa conta com 25 (vinte e cinco) colaboradores, destes 03(três) atuam no setor administrativo.

O processo de aquisição do sistema ERP iniciou-se há 11 (onze) anos, por iniciativa do proprietário da empresa. O sistema entrou em funcionamento após 03 (três) meses, e

durante o terceiro mês todos os funcionários receberam o treinamento. Hoje a empresa ainda apresenta dificuldades em seu funcionamento efetivo e está em constante customização.

O pacote do sistema ERP adquirido pertence a uma empresa de TI localizada na cidade de João Pessoa-PB. Este pacote não é de uso exclusivo da empresa pesquisada, é um sistema que atende a várias empresas, que pagam uma mensalidade, para garantia do suporte e funcionamento do sistema.

4.2. Benefícios e Barreiras de implantação do ERP no ramo varejista.

No setor varejista, os sistemas de informação têm como finalidade auxiliar o processo decisório, o monitoramento, o controle, melhorar a comunicação interna e externa, maior confiabilidade nas informações, entre outros.

Visando alcançar o objetivo proposto de identificar os impactos de implantação de um sistema de informação gerencial em uma empresa varejista em Campina Grande-PB, foram analisados os seguintes impactos de implantação:

- Fatores Humanos – resistência, interesse, comunicação;
- Fatores Técnicos – habilidade, capacidade dos colaboradores, ferramentas;
- Fatores Gerenciais – planejamento, monitoramento, diminuição dos custos operacionais;
- Fatores Culturais ou comportamentais – diferenças culturais;
- Fatores Estruturais – controle, comunicação inter e intraunidades, redução do tempo, redução de ruídos na comunicação.

Com relação ao processo de decisão da implantação do sistema ERP, que consiste na etapa onde o profissional de sistemas de informação em conjunto com os gestores define o problema, tem-se que a necessidade de implantação do sistema, no caso estudado, foi decorrente de não existir anteriormente um sistema de informação baseado em computador que atendesse as demandas da empresa. O sistema que existia limitava-se apenas a realizar o processo de venda das mercadorias, emitindo a nota fiscal, como pode ser observado através das seguintes falas:

Nós não tínhamos um sistema completo, era um programa simples só pra passar a mercadoria nos caixas. (ENTREVISTADO A)

Nós ficávamos sem saber o que acontecia lá em baixo, não tínhamos controle de nada, não sabíamos nada. (ENTREVISTADO A)

Antes a gente não tinha sistema, antes o “sistema” que tinha era um que executava só a venda das mercadorias, não tinha controle nenhum, do que saía, do que tínhamos na loja, o quanto entrava de dinheiro. (ENTREVISTADO B)

Ainda sobre a aquisição do SI, foram elencadas as necessidades organizacionais que motivaram a busca por uma solução informatizada para a gestão da informação. Dentre os problemas citados, foi observado que o proprietário começou a reconhecer o valor da informação, por meio de perdas financeiras e materiais. Rezende e Abreu (2008) descrevem que a informação, atualmente, tem um valor altamente significativo e pode representar um grande poder para quem possui, seja pessoa ou instituição. Tais aspectos podem ser identificados nas seguintes falas:

A nossa maior necessidade naquele momento era o estoque, não sabíamos quais mercadorias tínhamos nem a quantidade. Por conta disso era feita compras de mercadorias e depois encontrávamos que tinha uma grande quantidade daquelas mercadorias no estoque. (ENTREVISTADO A)

As necessidades percebidas era ter o controle das ações, controle de caixa, controle de financeiro, RH, estoque, comunicação com receita estadual e federal que tem que gerar todo mês um documento e precisa de um sistema adequado e a gente não tinha nada disso. (ENTREVISTADO B)

Quando questionados se o sistema sanou tais necessidades a resposta foi positiva, como pode ser observado através das seguintes falas:

Claro, agora temos tudo na palma da mão, o que eu preciso saber sobre o que eu tenho, o que eu devo comprar, qual produto vende mais, tudo eu tenho acesso na hora que eu quiser. (ENTREVISTADO A)

Sim, agora vejo o que acontece dentro da loja, sei exatamente o quanto vendemos, o que temos no estoque, todo tipo de informação e relatórios que necessitamos o sistema disponibiliza. (ENTREVISTADO B)

Depois de perceber a necessidade de implantação de um sistema de informação a escolha pelo ERP se deu por conveniência, facilidade de aquisição, como pode ser percebido na seguinte fala:

Compramos um pacote simples que atendia as nossas necessidades e que não era tão caro, aqui precisávamos de uma coisa básica. (ENTREVISTADO A)

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre os impactos proporcionados pela a implantação do sistema. No que diz respeito ao **fator humano** a barreira encontrada foi a resistência do sistema. Segundo Oliveira et al (2009) a resistência constitui um ponto comum e ao mesmo tempo complexo do processo de mudança. Para Lapointe (2005) na implantação de novos sistemas de informação, usuários podem assumir postura de adoção ou de resistência ao uso, baseados em suas avaliações de ganhos e perdas associadas ao sistema. Deste modo, foi observado que nos primeiros contatos que os usuários tiveram com o sistema

houve resistência, a mesma se deu pela mudança na rotina do trabalho como também o comodismo com o sistema anterior, como pode ser observado nas falas a seguir:

Teve um certo “estranhamento” dos funcionários no início, eles não gostaram muito, acharam difícil, mas depois perceberam que o programa veio pra ajudar no trabalho, ai depois que eles pegaram o jeito das coisas tudo se resolve.(ENTREVISTADO A)

Sim, porque geralmente é uma grande barreira, não só durante a implantação, claro que depois eles se adequaram se optaram. Mas de vez em quando é preciso fazer algumas mudanças e encontro barreiras nesse sentido, é um pouco difícil, mesmo com treinamento, os funcionários ficam receosos, então procuramos facilitar sempre que fazemos uma mudança. (ENTREVISTADO B)

Acho que por causa da comodidade, já estão acostumados com aquele processo e de repente tem que mudar ai gera resistência. (ENTREVISTADO B)

A resistência consiste na não aceitação do sistema por vários fatores, podendo estar ligados à complexidade do sistema, grandes mudanças e comodidade (ADAM, O’ DOHERTY ,2000; BINGI ET AL , 1999; PRADO, TAKAOKA, 2007; STÁBILE ,2001). Neste caso, a resistência se deu pela mudança das rotinas de trabalho e a falta de conhecimento por parte dos funcionários com o sistema. Podendo ser observado na fala a seguir:

De primeira o sistema é complicado, e eu não sei mexer muito em computador, então no início foi difícil. Mas com o tempo aprendi e agora vejo que não é tão complicado assim e me ajuda bastante no meu trabalho. (ENTREVISTADO C)

Nesta fala é possível observar também o segundo fator de análise, o **Fator Técnico**, que consiste nas barreiras relacionadas à *habilidade do usuário e capacidade*, como também às *ferramentas* necessárias para o uso do sistema. Para Gouguen e Linde (1993), este fator consiste nas habilidades que os usuários necessitam ter para utilizar com eficiência ao sistema, visto que, sem os requisitos básicos o mesmo não terá um funcionamento eficaz dentro da organização. São os usuários os responsáveis por alimentar e analisar as informações disponibilizadas.

Outro elemento importante são as ferramentas que auxiliam na utilização dos sistemas, pois são necessários equipamentos corretos e treinamento que facilitem o uso do sistema. Deste modo, este é um fator decisivo no sucesso da implantação. Para isto, foi observado na entrevista que a empresa realizou treinamentos com toda a equipe, como pode ser observado nas seguintes falas:

Assim, o sistema em si ele é fácil e fácil de aprender. Mas pra saber usar as ferramentas gerenciais dele não é tão fácil. Ele disponibiliza relatórios e gráficos, se

you não tiver conhecimento empírico sobre os relatórios e gráficos então ele não vai servir como ferramenta gerencial. Na hora de tomar uma decisão se você não souber identificar ali que informação é aquela na sua decisão, não vai ter importância no final. (ENTREVISTADO B)

Todos nós tivemos um treinamento para usar o sistema, ele foi passado pela empresa do sistema. (ENTREVISTADO A)

O treinamento foi dado pelo pessoal do próprio sistema. Eles vieram pra loja e passaram o treinamento específico, porque tem pessoal que usa caixa, pessoal que usa escritório, retaguarda e o restante do pessoal usa mais para consulta de código de barra. Aí cada um teve seu treinamento específico. (ENTREVISTADO B)

Outra barreira observada na implantação, proveniente do **Fator Técnico** foram as ferramentas: A empresa sentiu a necessidade de trocar todos os equipamentos para poder implantar o sistema, como pode ser observado na fala a seguir:

Tivemos que trocar todos os computadores, Os que tínhamos não suportavam o sistema, tivemos que investir pesado nisso, para que o sistema pudesse rodar. (ENTREVISTADO A)

Ainda sobre os fatores técnicos foi percebido dificuldades em relação ao funcionamento efetivo do sistema, como pode ser evidenciado na fala a seguir:

Teve sim, na verdade até hoje temos algumas dificuldades. Assim, o propósito dele ele serve muito bem, mas só que nesse percurso pra chegar nesse propósito tem muitos encaixos, principalmente em questão de infraestrutura, por exemplo: problema de rede. De vez em quando tem problemas com a rede, travamento, queda de energia, queda de internet, tudo isso atrapalha a nossa produtividade. (ENTREVISTADO B)

Nos **Fatores Gerenciais** foram observados os benefícios promovidos pela implantação do sistema, que se deram nos seguintes elementos: Planejamento, monitoramento e redução dos custos operacionais, como visto nas falas a seguir:

Agora com o sistema eu posso fazer os planejamentos conforme as demandas. Consigo ver o que tenho no estoque, o que preciso comprar, qual produto tem a rotatividade maior, aí consigo fazer o planejamento financeiro e do tempo para dar conta de tudo. (ENTREVISTADO A)

Com o sistema podemos nos programar, antecipar as necessidades e até mesmo realizar pagamentos com datas agendadas (ENTREVISTADO B).

Como percebido nas falas acima os benefícios referentes ao planejamento foram considerados impactantes. No que se refere ao monitoramento, também foram observados grandes benefícios. Como pode ser observado nas falas a seguir:

O sistema facilitou o monitoramento do que acontece na loja, realizamos constantes monitoramentos até porque um único dado pode gerar um erro em cadeia. Consequentemente pode levar a uma decisão errada. (ENTREVISTADO B)

O pessoal do sistema também realiza o monitoramento do sistema, temos sempre acesso ao suporte, inclusive quando existe um problema eles acessam o sistema (acesso remoto). (ENTREVISTADO B)

O pessoal do suporte está sempre disponível pra nos ajudar quando for necessário, quando precisamos deles ligamos e na mesma hora eles acessam nossos computadores e resolvem o problema. (ENTREVISTADO A)

Em relação à redução dos custos operacionais foi percebido benefícios. Como visto na fala a seguir:

Sim. Principalmente operacional, por exemplo: nos caixas, antes não tínhamos controle do dinheiro que entrava. Com a implantação do sistema podemos ver o que era vendido lá e o que vinha para o cofre principal. Ou seja, você corre um menor risco de perder dinheiro, porque se você não sabe o que acontece lá, você não tem um relatório, não tem nada, então você está na mão de quem está no caixa, a única confiança que você tem é na pessoa que está operando lá. (ENTREVISTADO B)

Sim, agora não perdemos venda, não perdemos tempo, não temos retrabalho, tudo fica mais organizado. (ENTREVISTADO A)

Para Bingi et al. (1999) e Prado e Takaoka (2007) o fator gerencial consiste no processo de avaliação dos colaboradores e o uso de metodologias próprias para gerenciamento, ou seja, é neste fator que os gestores verificam a eficácia do sistema e como ocorrem as soluções dos eventuais problemas, além de proporcionar ao gestor um melhor posicionamento durante o monitoramento do desempenho do sistema na empresa.

Quanto ao **Fator estrutural** foi percebido um maior grau de dificuldades durante a implantação. Para Souza e Zwicker (2000) esta etapa envolve mudanças organizacionais sob os pontos de vista tecnológico, estrutural e comportamental. Como pode ser observado nas falas a seguir, este fator proporcionou alguns benefícios durante a implantação do sistema.

Em relação ao controle foi percebido melhorias, segundo as falas a seguir:

Aumentou o controle para gerenciar a empresa. Acima das vantagens econômicas, a mais relevante do sistema é o controle e tomada de decisão. Tem outra coisa que deve ser levado em consideração, tem que ter um acompanhamento para saber se o sistema está sendo alimentado com dados corretos, porque se ele não for bem alimentado (uma coisa de todo jeito) as ferramentas de gestão que o SI vai gerar vão estar erradas e possivelmente a decisão vai ser errônea. (ENTREVISTADO B)

A melhor melhora promovida pelo sistema foi o controle, principalmente o controle do estoque. (ENTREVISTADO A)

Outro benefício percebido foi à redução de ruídos na comunicação e para isto foi necessário fazer mudanças em relação às atividades dos funcionários da empresa, como pode ser observado na fala a seguir:

Quando chega mercadoria nova, uma pessoa é responsável por recebê-la e conferir, ai repassa pra outra pessoa que cadastra a mercadoria e dá entrada e outra pessoa cuida do financeiro dessa nota, a parte de contábil é terceirizada e já vai pro contador pronto. A informação vai pronta. Assim a comunicação segue uma linha onde cada um é responsável por uma etapa e assim as chances de erros são menores. (ENTREVISTADO B)

Teve uma redefinição dos cargos. Redesenho dos cargos, a estrutura se manteve a mesma. O que mudou foi as atribuições dos cargos. (ENTREVISTADO B)

Tivemos que reorganizar as atividades do pessoal, dividir bem direitinho o que cada um vai fazer o que cada um ficou responsável. (ENTREVISTADO A)

Segundo Salazar e Soares (2005) a estrutura mostra aos funcionários onde eles se posicionam na empresa, qual é seu papel, quem são seus superiores e subordinados, qual nível de autoridade possui e como eles se relacionam com outros membros da equipe e com o ambiente empresarial como um todo. Na implantação do sistema se faz necessário algumas mudanças estruturais para uma melhor adesão da empresa ao sistema.

A seguir é apresentado o quadro 02 sintetizando com os benefícios e as barreiras de implantação do sistema na empresa varejista analisada.

Quadro 02: Resumo dos Benefícios e Barreiras encontrados na Implantação do ERP

BENEFÍCIOS	
FATOR GERECIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Monitoramento • Diminuição dos custos operacionais
FATOR ESTRUTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Controle • Comunicação inter e intra unidades • Redução de ruídos na comunicação
BARREIRAS	
FATOR HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência
FATOR TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade • Capacidade dos colaboradores • Ferramentas

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Os benefícios encontrados na implementação do ERP na empresa varejista foram nos Fatores Gerenciais e Estruturais. Em relação ao Fator Gerencial os benefícios percebidos para a empresa, foram o planejamento, monitoramento e diminuição dos custos operacionais. No

questo de planejamento a empresa pode realizar perspectivas a curto, médio e longo prazo por meio de relatórios promovidos pelo sistema, além de ter uma visão ampla da empresa, podendo antecipar suas ações referentes a estoque e contas a pagar. No quesito monitoramento, a empresa dispõe de um bom suporte por parte da fornecedora do sistema, podendo requerer melhorias no sistema, sem ter que pagar a mais por isso. Já no quesito diminuição dos custos também houve benefícios, apesar de ter sido necessário um investimento inicial nos aparatos tecnológicos, os retornos foram percebidos, como: redução de tempo gasto nas atividades, redução do corpo de funcionários, redução de estoque, entre outros.

Quanto ao Fator Estrutural teve grandes benefícios, o principal deles foi o controle, no qual os gestores puderam gerenciar melhor a empresa, observando todas as ações e acompanhando a venda das mercadorias. A melhoria mais percebida pelos gestores foi no controle de estoque e no setor financeiro. Outra melhoria foi na comunicação, na qual, foram reduzidos os ruídos e falas, melhorando a comunicação e facilitando a percepção das pessoas envolvidas no processo. Estas melhorias só foram possíveis pelo redesenho dos cargos presentes na empresa. Antes de implantar o sistema foi necessário padronizar os processos e modificar a gestão como também a forma de trabalho dos colaboradores, de forma que a empresa também se adaptasse ao sistema.

As barreiras encontradas foram referentes aos Fatores Humanos e Técnicos. No Fator Humano a barreira foi a resistência, que se deu pela não aceitação do sistema por parte dos funcionários. Esta recusa inicial foi causada pelo comodismo e drástica mudança das ações diárias da empresa.

Quanto ao Fator Técnico, foram percebidos todos os elementos. Segundo as entrevistas, as principais barreiras de implementação encontradas foram referentes a este fator. A habilidade e a capacidade dos colaboradores são um ponto crítico nesta empresa, visto que grande parte dos funcionários não têm experiências e conhecimento sobre a funcionalidade do sistema, mesmo após o treinamento, como também perante às ferramentas tecnológicas utilizadas pela empresa. Deste modo, a funcionalidade efetiva do sistema é comprometida. Outra barreira proporcionada pelo fator técnico foram as ferramentas, a empresa não conta com um bom aparato tecnológico que dê suporte ao sistema. Foram relatados problemas referentes à queda de energia, internet, entre outros.

De modo geral, percebe-se que ter um sistema de informação é importante e interessante em termos competitivos e organizacionais para as empresas, mas não basta apenas ter um bom sistema de informação, deve ter uma preparação de todos os aspectos da

empresa, para dar o devido suporte ao sistema e ao mesmo tempo poder desenvolver suas atribuições.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar os impactos de implantação de um sistema de informação gerencial em uma empresa varejista em Campina Grande-PB. O objetivo foi alcançado com sucesso, visto que foi possível identificar quatro dos cinco fatores de impactos encontrados na revisão de literatura.

A partir das entrevistas realizadas foi possível identificar como benéficos os fatores Gerenciais e Estruturais. Todos os elementos que contribuem para estes fatores foram encontrados durante e após a implantação do sistema ERP, como também reconhecidos por grandes melhorias na dinâmica e funcionamento da empresa.

Foi possível constatar que nem todos os fatores de impactos podem ser encontrados durante a implantação. Neste estudo, o fator Cultural ou comportamental não foi identificado por meio das entrevistas realizadas. No que se referem ao Fator Humano, dois dos elementos que são contemplados neste fator, não foram encontrados.

As barreiras identificadas foram referentes aos fatores Humanos e Técnicos, os quais têm ligação direta com os colaboradores da empresa, que podem promover varias barreiras, levando até o fracasso da implantação. Apesar destas barreiras, os resultados foram satisfatórios. Os benefícios tiveram maior impacto na gestão e desempenho da empresa e as barreiras encontradas foram contornadas pelos gestores, por meio de treinamentos e apoio a equipe usuária do sistema.

Em suma, é notório os benefícios propostos pelos Sistemas de Informações Gerenciais as empresas, como também as mudanças promovidas que provocam barreiras. Deste modo, cabe aos gestores identificarem o sistema que melhor se encaixe com a empresa e que tenha uma melhor aderência por partes dos funcionários. As customizações necessárias do SI para a empresa são sempre necessárias, como pode ser visto na pesquisa, assim sendo os gestores devem ter definidas as principais necessidades da empresa antes de adquirir um sistema para evitar retrabalho e o fracasso do mesmo. Outro aspecto importante a ser observado é que para as pequenas empresas permanecerem no mercado competitivo, necessitam implantar sistemas de informações gerenciais, a fim de auxiliarem no gerenciamento das mesmas.

Foram identificadas algumas limitações, como por exemplo, o número reduzido de entrevistas, já que a maioria dos funcionários que participaram da implantação não está mais

na empresa e o fato de que devido ao tempo que se passou da implementação não foi possível realizar uma melhor análise dos impactos.

Sugere-se que este trabalho seja complementado com uma nova pesquisa, na intenção de analisar os impactos de implantação em outras empresas varejistas de pequeno porte, a fim de ter uma melhor visualização dos impactos do SI neste ramo de atuação.

ABSTRACT

Management Information Systems (GIS) in the current organizational environment are considered indispensable for the success and development of companies, whether small, medium or large. In this sense, the research aims to identify the impacts of the implantation of a management information system in a retail company in Campina Grande-PB, through Human, Technical, Managerial, Cultural and Structural factors. To reach the objective, an exploratory, descriptive study was carried out through a qualitative approach conducted in the form of a case study. The results showed that the implementation of a GIS causes several changes in a company and can cause great improvements or losses if they are not well planned and carefully studied and implemented in the retail company studied, GIS provided beneficial impacts (Management Factors - planning, monitoring and reduction of operational costs; Structural factors - control, inter- and intra-community communication and noise reduction in communication) and barriers (Human-resistance Factor, Technical Factor-ability, collaborators capacity and tools) during its implementation. The benefits found have overcome the barriers, supporting control and providing better management of the goods, raising organizational performance and bringing good financial returns.

Keywords: *Impacts of implantation; Retail; Information system.*

REFERÊNCIAS

ADAM, F.; O'DOHERTY, P. Lessons from Enterprise Resource Planning Implementations in Ireland - Toward Smaller and Shorter ERP Projects. **Journal of Information Technology**, v. 15, n.4, p. 305-316, 2000.

AMORIM, F. C. B.; DI SERIO, L. C. Implantação De Sistemas Integrados de Gestão Empresarial: Impacto e Gestão da Mudança na Organização. **Pensamento & Realidade. Revista Do Programa De Estudos Pós-Graduados Em Administração-FEA. ISSN 2237-4418**, v. 21. n. 21, 2007.

BINGI, P.; SHARMA, M.; GODLA, J. **Critical Issues Affecting an ERP Implementati on. Information Systems Management**, p. 7-14, 1999.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; CEOLIN, A. C. Relações entre o foco gerencial sobre sistemas de informação e o uso de indicadores de desempenho em empresas agroindustriais do Brasil. **IJIE**, Florianópolis, v. 6, n. 11, p. 348-366, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Métodos de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOGUEN, J. A.; LINDE, C. Techniques for requirements elicitation. . In: **Requirements Engineering, 1993**. San Diego. **Anais do IEEE International Symposium em**. San Diego:IEEE, 1993. p. 152-164.

GONZALEZ JUNIOR, I. P.; FIALHO, S. H.; SANTOS, E. M. dos. Avaliação dos sistemas de informação nas organizações: um estudo de caso em empresas do comércio varejista da cidade de Cruz das Almas – BA. NAVUS. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 20-36, abr-jun. 2016.

LAPOINTE, L.; RIVARD, S. Um modelo multinível de resistência à implementação de tecnologia da informação. **MIS trimestral**, p. 461-491, 2005.

LAUDON, K. C. LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação**. 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MENDES, J. V.; ESCRIVÃO FILHO, E. Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. **Revista Gestão & Produção**, v. 9, n. 3, p. 277-296, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**, revised and expanded from qualitative research and case study applications in education. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

OLIVEIRA, M. M. de. PONCHIO, M. C., NETO, M. S., PIZZINATTO, N. K. Análise dos fatores de resistência na implantação de sistemas de informação na manufatura de eletrônicos. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 6, n. 3, p. 507-524, 2009.

OZA, N., HALL T., RAINER, A. & GREY, S. Critical Factors in Software Outsourcing – A Pilot Study. **Data Base for Advances in Information Systems**, November, p 67-71, 2004.
PADILHA, T.C.C.; MARINS, F. A. Sistemas ERP: Características, custos e tendências. **Revista Produção**, v. 15, n.1, p.102-113, Jan/Abr. 2005.

PADILHA, Thais Cássia Cabral et al. Tempo de implantação de sistemas ERP: análise da influência de fatores e aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos. **Gestão & Produção**, p. 65-74, 2004.

PIMENTEL, T. D.; DE PÁDUA CARRIERI, A.; LIMA, M. S. Os Impactos da Implementação de Sistemas de Gestão Integrada nas Relações de Poder–Estudo De Caso No Setor Alimentício. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte. v. 7, n. 4, 2008.

PORTO, M.; BANDEIRA, A. A. A importância dos sistemas de informações gerenciais para as organizações. In: **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. 2006. p. 1-12.

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Terceirização de Serviço de TIC: uma Avaliação sob a Óptica do Fornecedor. In: **I ENADI – Encontro Nacional de Administração da Informação**, p. 1-14 (em CD), Florianópolis, 2007.

RODELLO, I. A.; PÁDUA, S. I. D. de. Um Estudo Empírico sobre os Benefícios Percebidos pela Implantação de Sistemas Integrados de Gestão com Organizações do Interior de São Paulo. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto. v. 4, n. 2, dez. 2013.

SALAZAR, J. N. A.; SOARES, R. R. Mudanças organizacionais decorrentes da implementação do ERP. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais. 15, p. 4486-4493. 2005.

SANT'ANNA, P. R. de; LONGO, O. C.; BORONE, F. M.; COVA, C. J. G.; OLIVEIRA, F. A. L. de. Tecnologia da informação como ferramenta para a análise econômica e financeira em apoio à tomada de decisão para as micro e pequenas empresas. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n.5, p.1589-1611, Set./out. 2011.

SEVERINO, R. H. **As informações contábeis dos sistemas de gestão empresarial (ERP) utilizadas nas empresas varejista: um estudo de caso**. 2007. 51f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SILVA, D. R.; BOREGIO, F. C. Tecnologia da informação como ferramenta para o desenvolvimento sustentável. **Caderno de Administração**. Maringá. v. 16, n.2, p. 13-19, jul/dez. 2008.

SOUZA, C. A. de. **Sistemas Integrados de Gestão Empresarial: Estudo de casos de implantação de sistemas ERP**. 2000. 306 f. Dissertação (Mestre em Administração) – Departamento de Administração. FEA/USP, São Paulo, 2000.

SOUZA, C. A. de; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo. v.11, n. 11, p. 2-14, 2000.

STÁBILE, S. **Um estudo sobre a desconexão entre usuários e desenvolvedores de Sistemas de Informação e sua influência na Obtenção de Informação pelo Decisor**. 153 p. 2001. Tese (Mestre em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo – Escola de Engenharia de São Carlos.

WEITZ, B. A; LEVY, M. **Administração de varejo**. 3°. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

ROTEIRO DE PESQUISA PARA COLETA DE DADOS

GESTORES

- Porque se optou em Implantar um Sistema Integrado (ERP) Na Empresa?
- Quais eram as maiores necessidades? Percebeu melhorias nesses aspectos?
- O Custo do sistema ultrapassou o valor inicial do projeto?
- Quanto tempo de implementação Do SI?
- Foi percebido algum retorno financeiro?
- A Forma de gestão foi modificada?
- Houve mudanças na estrutura organizacional?
- Percebe algum benefício? Quais?
- Tiveram dificuldades durante a implantação? Quais?
- Percebe alguma barreira proporcionada pelo sistema?
- Com a implantação do sistema foi percebido mais ganhos ou perdas?
- O Acesso a informação foi facilitado?
- Houve algum problema com a adaptação dos usuários?
- Houve treinamento dos funcionários?
- Há monitoramento do desempenho do sistema?
- A rotina dos funcionários foi alterada, teve resistência?
- Você indicaria à implantação do sistema a outra empresa?
- Alguma particularidade da sua empresa afetou ou dificultou a implantação do SI...fatores comportamentais como :vícios, costumes.
- Houve Redução Dos Custos? Financeiros, Operacionais, Humano...
- Houve aumento na qualidade do serviço ou produto?

FUNCIONÁRIO (USUÁRIO DIRETO DO SI)

- Como era seu trabalho antes da implantação?
- Com a implantação do SI facilitou ou dificultou seu trabalho?
- Quais benefícios você percebeu?
- Teve alguma dificuldade com a adequação do sistema?
- Você participou de algum treinamento?
- O que você acha do sistema?
- Você acha que o SI necessita de alguma melhoria?
- O acesso a informação foi facilitado?
- A sua rotina de trabalho teve alterações, referente ao tempo gasto com uma atividade?
- É uma ferramenta difícil de manusear?
- Em sua opinião o sistema foi uma boa alternativa