



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

**RESULTADOS E EXPECTATIVAS NA APLICAÇÃO DE UM SISTEMA
ERP COM UM ENFOQUE NA GESTÃO FINANCEIRA: NIPPON
ALIMENTOS LTDA. – UM ESTUDO DE CASO**

VINICIUS INOUYE

20835858

**PROFESSOR ORIENTADOR:
LEONARDO HUMBERTO SOARES**

Brasília/DF, junho de 2010

VINICIUS INOUYE

**RESULTADOS E EXPECTATIVAS NA APLICAÇÃO DE SISTEMA DE
INFORMAÇÃO BASEADO EM ERP NA GESTÃO FINANCEIRA:
NIPPON ALIMENTOS LTDA. – UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto Soares

Brasília/DF, junho de 2010

VINICIUS INOUE

**RESULTADOS E EXPECTATIVAS NA APLICAÇÃO DE SISTEMA
DE INFORMAÇÃO BASEADO EM ERP NA GESTÃO
FINANCEIRA: NIPPON ALIMENTOS LTDA. – UM ESTUDO DE
CASO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto Soares

Banca examinadora:

**Prof.(a): Leonardo Humberto Soares
Orientador**

**Prof(a).:
Examinador(a)**

**Prof(a).:
Examinador(a)**

Brasília/DF, ____ de _____ de 2010

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Lucio Kenji Inouye e Elaine Cristina Pellegrini Inouye por estarem sempre ao meu lado e me propiciarem uma excelente formação pessoal e acadêmica.

Aos meus colegas e amigos que me apoiaram para o término desta pesquisa.

E não me esquecendo dos meus tios e avó que me acolhem e incentivam nos estudos desde minha chegada à Brasília.

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

Primeiramente ao professor e orientador Leonardo Humberto Soares pela guinada desta pesquisa, com sua dedicação, paciência e atenção.

A todos os colaboradores e colegas de trabalho responsáveis pela minha formação profissional, ajudando a minha formação acadêmica.

Ao meu tio e diretor da empresa Nippon Alimentos Ltda., Newton Tomio Hasegawa, que me deu oportunidades profissionais e acadêmicas.

RESUMO

Com o intuito de responder dúvidas subseqüentes do ambiente organizacional, este trabalho visou tratar das relações de informação, abordando um viés empresa e colaborador, como fonte de gestão de conhecimento e resistências a mudanças. Outro aspecto é a conceituação de tecnologia da informação no mundo moderno, suas principais características como forma de diferenciação sobre o aspecto de sistemas ERP e os moldes em que ela se encaixa. O gerenciamento financeiro como uma área fundamental para as empresas foi abordado com o intuito de especificar uma área e detalhar o trabalho, percebendo-se que há muitos estudos dedicados apenas a sistemas integrados. Trabalhou-se a percepção dos gestores da parte estratégica a respeito das mudanças que um sistema poderia gerar e tentou-se identificar estas para serem abordadas mais a fundo. Este trabalho corresponde a um estudo de caso realizado na empresa Nippon Alimentos Ltda., com o intuito de discorrer situações que muitas empresas passam, sobre a ótica de que os sistemas integrados de gestão empresarial refletem na administração financeira da organização e identificar se os resultados obtidos com essas mudanças afetaram de modo substancial a organização.

Palavras-chave: Tecnologia. Sistemas. Informação. Sistemas Integrados. Finanças.

SUMÁRIO

1. INTRODUCAO	7
2. REVISAO DE LITERATURA	9
2.1 Sociedade da Informação	9
2.2 Sistemas de Informação	10
2.3 Sistemas ERP	12
2.4 Gestão da Mudança.....	16
2.5 Gestão Financeira	18
3. METODO DE PESQUISA	21
4. ESTUDO DE CASO	23
4.1 Informações sobre a empresa	23
4.2 Apresentação e análise dos dados	24
5. CONCLUSAO	32
5.1 Contribuições	35
5.2 Limitações.....	35
5.3 Sugestões e Recomendações.....	35
REFERENCIAS	37
ANEXO A -Tabela de Faturamento Liquido Mensal.	40
ANEXO B – Tabela de Devoluções Mensais.	41
ANEXO C – Balanço Patrimonial, Balancete e Variação de estoque. ..	42
ANEXO D – Questionários aplicados.	44
ANEXO E – Análise do Discurso do Sujeito Coletivo.	49

1. INTRODUÇÃO

As empresas sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, constituem-se de departamentos organizacionais em que cada um exerce determinado conjunto de procedimentos e funções. Todas essas áreas estão intrinsecamente ligadas com o intuito de fornecer o maior número de informações plausíveis e de forma organizada para as partes estratégicas, a fim de subsidiar uma melhor tomada de decisão.

A Tecnologia da Informação (TI) e os Sistemas de Informação (SI) ajudam os administradores a solucionar problemas e hoje não podem ser encarados como um diferencial competitivo e sim como algo essencial ou até mesmo uma *commodity* por qualquer gênero de empresa, seja pelo seu ramo de negócio ou pelo seu tamanho. Assim, em qualquer empresa, os SI podem ser alinhados em três dimensões: a parte operacional, tática e estratégica. As informações geradas têm o intuito de dar rapidez e dinamismo para a parte estratégica das corporações, assim como auxiliar na tomada de decisões seguras, que são essenciais para a empresa, principalmente com a competitividade e o dinamismo de mudanças ocorrendo entre empresas.

Com o intuito de viabilizar a integração destas áreas, eis que aparecem os Sistemas Integrados de Gestão, mais conhecidos como *Enterprise Resource Planning* (ERP). Estes sistemas integram todas as áreas de uma organização, desde produção e recursos humanos até finanças e contabilidade, fazendo com que haja controle, integração, orientação e adaptação, atendendo aos imperativos funcionais. Com um aprofundamento na área financeira de uma organização, o sistema ERP apresenta vestígios e indicadores que, analisados pelos gestores, permitirão a esses verificar o andamento das finanças da empresa para que entendam e compreendam como devem agir de acordo com um planejamento.

Verificando sua eficácia e eficiência, enquanto ferramenta de gestão nota-se que há muitas pesquisas no mercado sobre como funcionam estes sistemas integrados, conforme documentos, livros e artigos ou como são implantados, detectaram-se falhas indicadas por muitos gestores de instituições privadas nas ferramentas de negócios, como engessamentos de processos e resistência a mudanças.

De acordo com o que foi apresentado, evidenciou-se o seguinte problema de pesquisa: Através da percepção dos gestores da Nippon Alimentos Ltda., as expectativas de mudança na gestão financeira foram atendidas com o planejamento e a implementação de um sistema ERP?

O propósito deste trabalho acadêmico foi identificar as mudanças realizadas com a implementação do ERP, validando as possíveis melhorias e os novos procedimentos adotados para otimizar a análise de dados e a tomada de decisões dos gestores financeiros. Para concretizarmos o objetivo proposto, partimos de três objetivos específicos: conceituar sistemas de informação e ERP, descrever as principais características de sociedade de informação, gestão da mudança e gestão financeira empresarial com enfoque na parte estratégica e analisar o uso da ferramenta ERP no contexto de decisões estratégicas.

É relevante comentar que, academicamente, os resultados obtidos nesta pesquisa contribuirão para estudos futuros na área de Tecnologia da Informação e Finanças. Se tratando de um aspecto aplicado, um sistema de ERP poderá auxiliar a própria organização a adotar procedimentos ou métodos que serão úteis para identificar fatores que contribuam num futuro próximo à implementação de ações por parte de outras empresas que estejam em um âmbito de planejamento estratégico voltado para o crescimento. .

O método de abordagem desta pesquisa é o dedutivo. Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e um estudo de caso. Quanto aos fins desta pesquisa, ela se caracteriza por exploratória, visando compreender e analisar dados coletados. A pesquisa é classificada ainda como qualitativa.

A apresentação deste estudo se dará pela Introdução, Revisão de Literatura, Método, Estudo de Caso e Conclusão, onde cada uma destas partes estão em consenso uma com a outra. Na introdução fica evidenciado o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa e uma simples apresentação do método. Por fim o estudo de caso e a conclusão tem como objetivo expor a coleta e análise dos dados obtidos na organização pesquisada e ratificar as conclusões atingidas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura constitui-se de um embasamento teórico, utilizando-se a revisão empírica para discorrer sobre o problema proposto, onde serão tratados conceitos decorrentes à Sociedade da Informação como fator tecnológico, Tecnologia da Informação (TI), Sistemas de Informação (SI), mais especificamente *Enterprise Resource Planning* (ERP) sustentando valores de mudanças organizacionais, e Gestão Financeira fazendo um relacionamento de análise estratégica e tomada de decisão.

2.1 Sociedade da Informação

As contínuas mudanças no âmbito organizacional e administrativo acabam tornando as empresas flexíveis, dando agilidade e adaptabilidade. Para esse fenômeno ocorrer tem-se como fundamento a captação de recursos, ou seja, informações que já a três décadas vem acontecendo com os países desenvolvidos, principalmente, e hoje, em países sub-desenvolvidos, sobretudo nos latino-americanos. Este conceito apresentado é encarado como um paradigma enfrentado pela economia e pela sociedade e apresenta algumas características fundamentais como mencionado por Werthein (2000):

A informação é sua matéria-prima, onde permite o homem a atuar sobre a informação propriamente dita, ao contrário do passado quando o objetivo dominante era utilizar informação para agir sobre as tecnologias.

Hoje a informação é utilizada como matéria de enriquecimento intelectual humano e não como fonte geradora de recursos. Com isso acaba tornando o mundo cada vez mais competitivo para a busca de informações, podendo gerar interações para o tratamento e análise das mesmas.

Para atuar nas novas idéias de mercado tecnológico como descrito acima, o homem deve buscar substituir o trabalho físico pelo mental e ampliá-lo de modo que a informação seja tratada corretamente, analisando-se todas as possíveis variáveis que passam a gerar problemas e colocá-las em prática sob observação contínua, de forma sistematizada. Este caminho difícil e demorado também pode gerar perdas para a sociedade caso ela não se adapte de forma correta. Uma enorme estrutura de capacitação do indivíduo tem que ser

montada para que não haja exclusão social e digital com as partes mais carentes, pois isto pode prejudicar o andamento de um processo educacional, retardando-o ou prejudicando-o totalmente.

2.2 Sistemas de Informação

Para Laudon & Laudon (2007, p. 6) a partir da década de 1980, a área de TI, *softwares* e *hardwares* que toda empresa necessita para atingir seus objetivos, vem sofrendo com muitas mudanças e cada vez mais dinâmicas. Essas mudanças estão sendo vistas em muitos âmbitos e Oliveira (2007, p. 82) comenta um deles, que é a diminuição da importância do *hardware* e o aumento do *software*, que se dá pela utilização de sistemas com direitos autorais que comandam ou que fazem as máquinas funcionarem, assim trazendo maior retorno para as empresas que o comercializam

Com uma definição esclarecida, vieram outros conceitos de tecnologia da informação que se encaixam melhor no sistema de gestão de pessoas e conhecimento. Vale ressaltar a importância para as organizações no âmbito tecnológico, onde surgem outras tecnologias voltadas para a educação, Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC), Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (NTIC) e Novas Metodologias da Informação e da Comunicação (NMIC), que podem ser encaradas no mundo corporativo como um trabalho realizado geograficamente distante, em que quebram-se paradigmas de que as tecnologias funcionam de forma independente, surgindo novas tecnologias interligadas. Oliveira (2007, p. 81) exalta que:

[...] o ponto principal de toda comunicação é a comunicação em rede e a rede é o foco do negócio, já a tecnologia da informação tem como foco o processamento e os dispositivos que fazem a rede funcionar.

Estes conceitos foram atualizados para dar foco em formar profissionais que consigam colocar na prática a interação entre SI e os interesses corporativos, ou seja, este cargo não passa a ser mais ocupado por um especialista na área de TI, o intuito é suprir as necessidades organizacionais como negócio e interligar as duas áreas.

Sendo um grande integrador de funções, sistema é considerado como uma forma de se atingir objetivos através de recursos, que aplicados de forma organizada e em conjunto vão determinar como funciona um sistema. Pode-se considerar a humanidade como um sistema com organismos vivos que se correlacionam trocando dados, que aplicados ao conhecimento, derivam em informações auxiliando no funcionamento correto e contínuo do sistema.

No contexto aplicado por Laudon & Laudon (2007, p. 6), existe objetivos comuns e importantes a serem atingidos pelas organizações, em que tentam buscar a eficiência e melhores informações para análise, relacionamento estreitado com os seus clientes e modelagem de produtos e serviços para obter lucro e utilizá-los como vantagem competitiva.

Aplicado o conceito de sistema vimos que ele está extremamente ligado à informação no qual surge um conceito de sistema de informação delineado por Stair e Reynolds (2006, p.12).

Um sistema de informação é um tipo especializado de sistema que coleta (entrada), manipula (processo) e dissemina (saída) dados e informações e oferecem um mecanismo de realimentação para atingir um objetivo.

Apesar de todos os sistemas de informação apresentarem as características de coleta, processamento, armazenamento e distribuição de informações, o eixo mais importante para a parte estratégica seria a retroalimentação. Mais conhecido como *Feedback*, esta parte do processo é uma resposta da ferramenta que permite aos gestores controle e proatividade para tomada de decisões. Com o intuito de estarem bem preparadas para acontecimentos que possam mudar o seu rumo, as organizações optam por utilizar a reengenharia de processos como forma de alinhamento para implantação de um sistema de informação.

Porém existem outros fatores que podem comprometer o funcionamento correto do sistema como ferramenta, como a inclusão de dados inconsistentes e/ou duplicados e a falta de segurança no armazenamento de informações que a concorrência utiliza como fator competitivo para obter as informações de seus concorrentes.

2.3 Sistemas ERP

Com a crise financeira global se arrastando antes do segundo semestre de 2008, aplicações financeiras e contratações de pessoas ficaram em segundo plano para muitas empresas. No entanto, os serviços de terceirização no mercado de tecnologia vêm registrando crescimentos potenciais, com uma alta demanda, gerados pelo fator de corte de custos nas empresas e de fácil flexibilidade para mudanças de contratos com terceiros do que o ajuste de processos, segundo dados fornecidos pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Os sistemas ERP podem ser desenvolvidos especificamente para cada cliente, onde o sistema se ajusta aos processos e também podem ser adquiridos como pacotes de *software*.

Os sistemas integrados de gestão empresarial propiciam uma melhor transição de informações em tempo real a partir de um banco de dados para melhorar os processos organizacionais, otimizando a capacidade para fazer negócios e a integração entre as empresas da cadeia de fornecedores como explica Stanford (2000, apud MENDES; ESCRIVAO FILHO, 2002). Segundo Turban, Rainer Jr. e Potter (2003, p.343) eles também integram todas as áreas e funções de uma empresa aumentando a produtividade, a qualidade e a lucratividade, satisfazendo os clientes. Estes são os outros fatores que estão dando finalidade à maior terceirização de empresas especializadas em sistemas integrados.

Na busca das empresas para utilizar os sistemas ERP um fator que deverá estar bem claro e definido são os objetivos a serem atingidos e a exposição destes para todos os colaboradores que farão parte desta mudança, para que não ocorra resistência à mudança e falta de interesse. A escolha da ferramenta faz parte da função estratégica da empresa, bem como, a definição de novos processos que passam a ocorrer antes e depois da implementação do sistema ERP. Pode-se, também, separar os maiores processos e de maior circunstância, para a organização, a fim de ter uma visão geral sobre os negócios.

Um dos problemas trazidos por estes sistemas, caso a organização não se prepare, é o engessamento de processos. Para Boggs (2007, p.1), as novas tecnologias possibilitam a análise do desempenho das empresas de várias

formas e prover informações de diferentes formas, que está complicando e não simplificando desenvolvimento de processos reconhecidamente efetivos e sua correspondente mensuração.

Com o planejamento feito e metas definidas, precisa-se escolher o sistema ERP que se encaixe melhor com os processos empresariais ou as necessidades sistêmicas da organização como relata Souza e Saccol (2003, p.30). Em uma linha de seleção de sistemas, vai funcionar como se fossem filtros, além de se fazer uma seleção dos processos com avaliações funcionais, tecnológicas, de mercado e teste e avaliação do sistema:

1º Passo: Designação de um grupo de responsabilidade, envolvendo aspectos humanos e políticos da empresa e dando espaço para que cada participante se manifeste e evite resistências, porém estes devem ter uma visão total e com um conhecimento sobre o funcionamento de cada atividade;

2º Passo: Levantamento da sistemática e necessidades empresariais, onde será feito um levantamento dos processos atendidos pelo sistema, pensando-se em todos os possíveis problemas e gargalos que possam ser solucionados. Quanto mais definido, melhores as condições que a empresa terá para identificar o sistema ERP que melhor atenda as suas necessidades;

3º Passo: Determinação dos indicadores de desempenho: O sistema deve trazer melhorias para a empresa e para se situar tais melhorias, deve-se dispor de escalas mensuráveis indicando os ganhos que a empresa obteve após sua implementação;

4º Passo: Determinação dos demais quesitos a serem avaliados: Deve ser preparada uma lista com os itens a serem avaliados como funcionalidade, usabilidade, tecnologia, clientes, fabricante e comercialização onde devem indicar a importância do campo; e

5º Passo: Determinação de um sistema de pontuação: Serve como uma forma de avaliação com critérios definidos, por parte de um grupo avaliador.

Além destes possíveis passos para a implantação do sistema, um trabalho que deve ser engajado dentro da implantação do sistema é a inclusão de dados, como cadastro de clientes e precificação de produtos entre outros. Para Turban, Rainer Jr. e Potter (2003, p. 246), estes sistemas de informação gerencial vão fornecer relatórios periódicos de como estão as vendas,

despesas mensais, ou folha de pagamento. Portanto, não cabem erros ou inconsistência de dados que possam prejudicar as tomadas de decisões. A transferência de dados de um sistema antigo para um novo pode ser considerada como uma segunda opção, principalmente para as empresas que esperam uma implantação rápida e consolidada, precisando-se de uma varredura sobre os dados antigos para que as falhas encontradas sejam ajustadas antes da importação dos dados. Deve-se também fazer uma conscientização dos gestores, de que há a possibilidade de algumas informações serem incluídas em duplicidade.

Não existe um método único e definido para a implementação de um sistema ERP, que possa trazer alta qualidade e dinamismo de informações, menores custos de implantação para a empresa e uma seleção bem definida do melhor sistema que se adapte aos processos empresariais. Kock (1999, apud PADILHA; MARINS, 2005) exhibe três possíveis metodologias de implementação:

1 - Substituição total e conjunta: Método de implantação mais ambicioso e difícil, onde as empresas substituem todos os seus sistemas departamentais ao mesmo tempo e colocam o sistema funcional interligando todas as áreas. Para tal estrutura ocorrer é necessária mobilização e paralisação da empresa. Inicialmente as empresas adotaram com muita abrangência, porém não há mais ousadia para tal procedimento.

2 - Estratégia de Franquias (*Franchising*): Ocorre com a instalação de sistemas ERP independentes, porém interligando as informações para avaliações de desempenho e de cada unidade operacional.

3 – Método *Slam - dunk*: O ERP vai definir o planejamento de alguns processos chave, como o financeiro, em uma implementação rápida utilizando a reengenharia como aliada. Utilizado normalmente por empresas pequenas que desejam crescer com o ERP.

O tempo de implementação deve ser planejado para que não ultrapasse e não demore além das expectativas, pois pode tornar o projeto caro e dispendioso. Segundo Souza (2003, p. 69) as empresas esperam obter diversos benefícios com a implementação do sistema ERP e apresenta um quadro com os possíveis benefícios e problemas com a implementação,

contudo não sendo aplicáveis a todas as organizações, conforme ilustra a figura 1.

Características	Benefícios	Problemas
São pacotes comerciais	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de custos de informática; - Foco na atividade principal da empresa; - Redução do <i>backlog</i> de aplicações; - Atualização tecnológica permanente, por conta do fornecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência do fornecedor; - Empresa não detém o conhecimento sobre o pacote.
Usam modelos de processos	<ul style="list-style-type: none"> - Difunde conhecimento sobre <i>best practices</i>; - Facilita a reengenharia de processos; - Impõe padrões. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de adequação do pacote à empresa; - Necessidade de alterar processos empresariais; - Alimenta a resistência a mudança.
São sistemas integrados	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do retrabalho e inconsistências; - Redução da mão-de-obra relacionada a processos de integração de dados; - Maior controle sobre a operação da empresa; - Eliminação de interfaces entre sistemas isolados; - Melhoria na qualidade da informação; - Contribuição para a gestão integrada; - Otimização global dos processos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança cultural da visão departamental para a de processos; - Maior complexidade de gestão da implementação; - Maior dificuldade na atualização do sistema, pois exige acordo entre vários departamentos; - Um módulo não disponível pode interromper o funcionamento dos demais; - Alimenta a resistência à mudança.
Usam banco de dados corporativos	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização de informações e conceitos; - Eliminação de discrepâncias entre informações de diferentes departamentos; - Melhoria na qualidade da informação; - Acesso a informações para toda a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança cultural da visão de "dono da informação" para a de "responsável pela informação"; - Mudança cultural para uma visão de disseminação de informações dos departamentos por toda a empresa; - Alimenta resistência à mudança.
Possuem grande abrangência funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminação da manutenção de múltiplos sistemas; - Padronização de procedimentos; - Redução de custos de treinamento; - interação com um único fornecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência de um único fornecedor; - Se o sistema falhar, toda a empresa pode parar.

FIGURA 1 – Benefícios e problemas dos sistemas ERP.

FONTE: Souza (2003, p. 69).

No quadro apresentado por Souza (2003, p. 69), percebe-se que os benefícios são maiores que os problemas, estas características que sempre são discutidas entre os gestores para a escolha do melhor serviço a ser contratado. Os problemas trazidos pelo autor são muito comuns a todos os sistemas ofertados no mercado, como a ligação e muita dependência de consultores, resistência à mudança dos colaboradores e redefinição de processo, podendo entrar em ação um outro tema que é a reengenharia de processos de negócio.

Pode-se deparar com os fatores atribuídos pelo autor como, pacotes comerciais, sistemas integrados, modelos de processos, banco de dados corporativos e com grande abrangência funcional, sendo interligá-las. Estes sistemas integrados são pacotes fornecidos para empresas onde os seus processos se ajustam com às características do sistema, possuindo uma grande base de dados, com grande concentração nas funções dos colaboradores.

Os principais benefícios estão correlacionados com a redução de custos operacionais da organização, principalmente voltados para a área de informática, maior controle sobre a quantidade de informações, possibilitando a melhor tomada de decisões e construindo dentro da empresa uma aprendizagem organizacional, assim abrindo um vasto caminho para a implementação da gestão do conhecimento.

2.4 Gestão da Mudança

As mutações acontecem e impactam diretamente na organização, sobretudo no colaborador. Xavier (2006, p.11) explica que há uma transformação profunda na economia que causa impactos diretos na carreira profissional decorrente de forças maiores como a tecnologia, valores sociais e política, e esta é chamada de mudança estrutural.

Ao ser percebido a necessidade da aquisição de um sistema ERP, deve-se pensar acima de tudo na questão humana ao invés somente da inovação tecnológica que a empresa deve passar. Wood Jr. (2004, p.21) relata

que as mudanças organizacionais estão completamente envolvidas com as sociais, econômicas, políticas e tecnológicas e que o capital humano será o recurso mais importante e valorizado dentro das estruturas sociais. O capital humano envolvido na seleção, treinamento, implementação do sistema ERP e controle das informações é o quesito que pode gerar dificuldades para tal mudança.

Um dos principais problemas adquiridos com o sistema ERP é a resistência à mudança e Boggs (2007, p. 10) relata que:

Há um desconforto potencial com a mudança no ambiente de TI ou na estrutura operacional, especialmente em implicações práticas nos negócios, existe a possibilidade de haver desconforto conforme práticas antigas sejam modernizadas. O estresse pode vir em algumas pessoas devido a novos procedimentos, atividades e relatórios até que tornem-se familiares. Comunicação e treinamento serão especialmente importantes assim como o contato entre as pessoas impactadas pelas mudanças e os colegas que representaram seus interesses durante os estágios de discussão.

Deve haver por parte dos estrategistas um devido acompanhamento das mudanças para frisar que estas não registrem resistências sobre os seus colaboradores. Um ponto que está sendo tratado é o desenvolvimento do capital humano, que traz para as organizações retorno em longo prazo e os custos de sua implantação nisto acabam se disseminando ao longo do tempo. Marshall (2002, p. 257) fala que treinamento é um termo tão geral que precisa ser imediatamente qualificado e as habilidades e conhecimentos do pessoal são as primeiras defesas de todos os riscos operacionais. Um dos processos de aprendizagem organizacional envolvida com a tecnologia é o TIC, que acaba desencadeando de maneira integrada e participativa, com maior interesse dos colaboradores, em novas formas de educação. Para o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o acesso a tecnologia deve ser entendido como uma forma de distribuição de conhecimentos científicos, empíricos ou intuitivos representando ganhos de produtividade e competitividade.

Algumas questões devem ser tratadas diretamente pelos gestores, que podem ter impactos diretos nos indivíduos como relata Turban, Rainer Jr. e Potter (2003, p. 510): “A função de alguns colaboradores vai ser eliminada? Vai

haver realocação de trabalho? Será necessária a contratação de pessoal?” Desumanização e impactos psicológicos, e na saúde e segurança, são temas abordados. Além de a parte estratégica tornar estas perguntas para conhecimento de possíveis ações, o colaborador que faz parte da mudança não deve pensar na situação de mudança organizacional como forma prejudicial à sua carreira e sim como um elemento que possa alavancá-la.

As exigências de mercado fazem com que muitas pessoas estejam sempre procurando uma forma de se especializar e buscar novos conhecimentos para trazer, aplicar e ter reconhecimento nas organizações, independentemente do apoio direto das empresas em treinamento e desenvolvimento. Estes processos responsáveis pelo RH da organização conseguem disseminar a mudança e amenizá-la de forma a manter a cultura da empresa.

O modelo de desenvolvimento organizacional é uma resposta a transformações e está ligado a capacidade de mudança e adaptação a ela e o planejamento de negócio realizado pela organização cabe ao mesmo tempo com as expectativas de cada colaborador como explica Chiavenato (2004, p. 436).

2.5 Gestão Financeira

Os gestores financeiros correspondem ao planejamento estratégico dentro de uma organização e tem como responsabilidade a aplicação de capital, ou seja, realizar investimentos com os recursos organizacionais para adquirir mais capital e estas decisões são conhecidas como administração financeira como explica Gitman e Madura (2003, p. 3).

O planejamento estratégico das finanças organizacionais está correlacionado à definição clara da missão e por sua vez dos objetivos organizacionais, é o propósito da empresa e suas ações com uma visão a longo prazo. As organizações têm objetivos qualitativos e quantitativos e não são estáticos, elas o revisam de acordo com o ambiente de negocio, conforme explica Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001, p.531).

Definidos alguns padrões que podem trazer resultados para os seus *stakeholders*, a ferramenta administrativa de interesse dos gestores

estratégicos da área financeira de uma empresa, é o fluxo de caixa e sua gestão. Para o controle contínuo e sem a perda de informações como a de fundos monetários, há necessidade de se controlar o fluxo de caixa, ou seja, tem que haver um planejamento, controle e avaliação sobre as contas gerenciais para evitar possíveis transtornos. O SEBRAE dá um maior entendimento sobre o fluxo de caixa, que é uma ferramenta administrativa, ou um relatório gerencial que dá ao gestor controle da movimentação financeira (entrada e saída), em um período determinado.

Considerando-se essas avaliações, verifica-se que o principal intuito das organizações é maximizar o seu valor diante do mercado para que atraia mais investimentos, com isso conseguindo dar liquidez ao seu caixa. Os investimentos devem ser analisados para que se faça a melhor escolha do projeto, considerando qualquer utilização ou saída de recursos para aplicação, mensurando o seu devido retorno. Damodaran (2002, p. 27) ressalta que:

As finanças corporativas não podem ser realizadas de forma a isolar as decisões e sim como um todo complexo a ser analisado em conjunto, pois causa uma relação de interdependência entre as ações tomadas além de que todas as decisões tomadas fora deste âmbito têm certo aspecto financeiro, mesmo não sendo importantes a todos, porém considera-se uma parte essencial do conhecimento.

Nos sistemas ERP, podem-se trazer um enfoque gerencial e estratégico para os administradores financeiros, pois faz uma relação com todas as áreas organizacionais, destacando-se a administração de compras e a manutenção de estoque. Os produtos acabados e a matéria-prima a ser utilizada têm uma forte relação com a área financeira, pois depende da entrada de recursos monetários para a compra e preenchimento do estoque.

É considerável ressaltar que o entendimento profundo de um gestor financeiro em contabilidade não é necessário, porém o mesmo além de analisar índices deve ter um conhecimento considerável na área contábil. Pois principalmente em sistemas integrados, pode-se fazer análises de balanço patrimonial, demonstração de resultados, demonstração de lucros retidos e demonstração de fluxos de caixa, são exigidos a sua divulgação aos acionistas pela Comissão de Valores Mobiliários, como esclarece Gitman e Madura (2003, p.186).

A gestão financeira de uma organização é embasada nas diretrizes do planejamento estratégico com visão e metas traçadas e definidas a longo prazo, Gitman e Madura (2003, p. 375) elaboram dois processos de planejamento indispensável para os gestores. O primeiro é relacionado à elaboração de um plano para caixa, ou seja, um orçamento e o segundo é voltado para demonstrações financeiras. A parte de estratégia integrada dentro de sistemas ERP trazem um complexo de dados a serem analisados para tomada de decisões, colocando o gestor em duas situações. A primeira é a análise de demonstrações financeiras passadas e a segunda são as previsões.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos e técnicas utilizados para nortear o estudo, com base na coleta, tabulação e interpretação dos dados, mostrando o método de pesquisa. O método “é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento” segundo Vergara (2009, p. 3).

O método de análise utilizado é o dedutivo, permitindo a colocação de pensamentos e diretrizes já contextualizadas e consolidadas. Partindo de um conceito geral, Sistemas de Informação, especificamente ERP aplicado em uma empresa, foram verificadas as composições bibliográficas para serem analisadas no contexto organizacional.

De acordo com a taxionomia de Vergara (2009, p.41) são definidos dois tipos de pesquisa, que seriam aplicados quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins desta pesquisa, ela se caracteriza como exploratória, pois o tema é pouco explorado, conforme contextualiza Vergara (2009, p.42) “pesquisa exploratória é utilizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Desta maneira foi analisado a aplicação de um sistema ERP na área financeira da Nippon Alimentos Ltda.

Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica, documental e estudo de caso. Para Vergara (2009, p. 42) pesquisas de caráter exploratório envolvem busca em áreas na qual há pouco conhecimento discutido e abordado, e serão utilizados documentos bibliográficos, com informações coletadas através da documentação indireta em livros, monografias, artigos e revistas científicos, com enfoque em SI. A pesquisa é um estudo de caso pois se está analisando a empresa Nippon Alimentos Ltda. e dentro dela uma única área que seria o gerenciamento financeiro e as áreas que a afetem diretamente, assim permitindo um conhecimento bem detalhado e profundo sobre o tema como explica Vergara (2009, p. 44).

A coleta de dados desta pesquisa foi feita pela elaboração e aplicação de um questionário aberto no qual “as respostas livres são dadas pelos respondentes” conforme ressalta Vergara (2009, p. 52). Também foi realizado uma investigação documental por parte do pesquisador, que verificou relatórios de faturamento líquido da empresa em determinado período e custos com logística. Segundo Vergara (2009, p. 53) “um meio de coleta de dados, no

mesmo campo, não exclui outro”, assim podendo ser realizado estes dois métodos de coleta de dados.

A pesquisa ainda foi classificada como qualitativa, por ser um estudo de caso, que conforme Gil (2002, p. 140) a análise de dados é preponderante qualitativa, apesar de serem analisados dados numéricos. Foram coletadas informações através dos gestores da empresa e por meio de dados em sistemas e bancos de dados. Para Gil (2002, p. 140), no estudo de caso, cabe coletar os dados sempre em mais de uma técnica. Tendo em vista este estudo se enquadrar nestes moldes, os dados coletados no questionário aplicado aos gestores trouxe resultados substanciais que foram analisados por meio de suas inferências.

O presente estudo visou verificar as percepções e expectativas dos gestores e colaboradores a respeito do processo de planejamento, implantação e acompanhamento do Sistema de ERP utilizado pela empresa. A população alvo foi de 6 pessoas entre diretores, gerentes e envolvidos diretamente com o departamento financeiro ou o sistema. Alguns dados numéricos que expressam a posição financeira de antes da implantação do sistema ERP como também de sua atual utilização foram divulgados e aprovados para a colocação neste estudo conseguindo-se fazer comparações e análises.

Para tal esclarecimento, esta pesquisa se utilizou do método de análise denominado de Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) que, conforme Lefevre (2005, p. 14), visa enquadrar o pensamento de cada indivíduo que como um todo se torna coletivo, mesmo sendo um tipo de pesquisa quanti-quali, ela será abordada essencialmente como qualitativa. Será utilizada a categorização empírica dos relatos discursivos dos indivíduos. Esses discursos fazem parte da opinião científica do pesquisado sobre o tema abordado, gerando qualidade nas informações. A geração dos dados e análise dos mesmos será feita com a definição das expressões chave (E-Ch), assim como as idéias centrais (Ics), Ancoragens (ACs) e Discursos do sujeito coletivo (DSCs).

Por fim, será feito um paralelo entre as inferências do pesquisador com as teorias utilizadas, para averiguar os benefícios que o uso da tecnologia da informação poderá gerar no gerenciamento financeiro.

4. ESTUDO DE CASO

Nesta parte do trabalho será apresentada a instituição como objeto de estudo fazendo um breve histórico, assim como a coleta, análise e discussão dos dados através dos questionários e utilizando o referencial teórico para responder o problema de pesquisa.

4.1 Informações sobre a empresa

A Nippon Alimentos Ltda. foi instituída em junho de 1973 na cidade de Taguatinga – DF, por três irmãos, a empresa Nippon Alimentos Ltda. foi a primeira do ramo a atuar no segmento de comércio e indústria, com a fabricação de produtos farináceos e especiarias, também distribuindo produtos acabados como distribuidor e “*Home Broker*” atendendo o mercado do Distrito Federal principalmente e entorno (Goiás). Após onze anos de existência, a empresa foi vendida para o atual dono Newton Tomio Hasegawa, trazendo novos objetivos e rumos para a organização. Posteriormente, com um crescimento contínuo houve a mudança para Samambaia – DF, necessitando de um depósito maior para alocação de mercadorias. Neste período de transição, houve uma participação no mercado de São Paulo, onde se obteve muito sucesso, mas devido às intervenções de clientes com alto poder de barganha, começou a não ter retorno financeiro para a organização, assim se extraindo do mercado paulista. A empresa é considerada de porte médio com aproximadamente 250 funcionários diretos e indiretos e seu planejamento estratégico constitui-se das características discorridas abaixo.

Os valores organizacionais visam a proatividade com o intuito de querer a iniciativa dos colaboradores para a resolução de problemas, ou idéias que possam mudar o âmbito organizacional, e que devidamente estruturadas e explicadas poderá impulsioná-lo para uma carreira promissora dentro da empresa. Eles também priorizam o espírito de equipe, que deve sempre ser trabalhado as ações em conjunto, e sempre que necessário o auxílio ao próximo seja colaborador, cliente ou qualquer outro que interaja com a empresa.

A Responsabilidade Socioambiental é tratada pela empresa como forma de colaborar com o que o ambiente da organização, como todos aqueles

que os influenciam direta ou indiretamente sendo o mais propenso possível para a continuidade desta organização. A empresa deve ser sempre competitiva visando a extrema qualidade de produtos e serviços, buscando a excelência operacional.

A declaração da missão da Nippon Alimentos Ltda. tem como pressuposto contribuir para a qualidade de vida e bem estar da comunidade oferecendo aos seus clientes, produtos de qualidade por meio de uma prestação de serviços personalizados de forma ética e profissional nas atividades desenvolvidas.

Já a sua visão estabelece desenvolver, agregar e inovar a distribuição de produtos alimentícios e seus serviços, de forma a proporcionar sempre uma maior confiabilidade e parceria com seus clientes. Estar sempre atenta as oportunidades oferecidas pelo mercado, inovando e lançando novos produtos para o atendimento ou criação de demanda.

Um sistema de gestão empresarial conhecido como HAS, foi especialmente desenvolvido para a empresa por um consultor e um dos diretores. Este sistema teve muita influencia sobre as ações da organização e durou aproximadamente doze anos em sintonia com os planos organizacionais. Não pode-se considerar este um sistema integrado, pois ligava algumas operações da organização, como parte da logística e parte do financeiro.

Em dezembro de 2008 houve a mudança de sistema, com o nome “Winthor” desenvolvido e aplicado pela PCSistemas, empresa de tecnologia de Goiânia.

4.2 Apresentação e análise dos dados

O discurso da Nippon Alimentos Ltda. como sujeito coletivo, apresenta fatores preponderantes para a empresa e seu plano estratégico de negócio, como atualização, adaptação, redução de custos e a capacitação de pessoal trabalhando a gestão do conhecimento, podendo ser abordado a análise dos dados e o embasamento teórico para responder o problema desta pesquisa e atingir os objetivos do trabalho.

Sendo um planejamento feito a longo prazo para a implantação de um sistema ERP dentro da empresa, os gestores atribuíram algumas características importantes que deveriam ser atingidas.

Devido às grandes mudanças no ambiente organizacional, a necessidade de as empresas estarem se adaptando e atualizando fizeram com que a organização em análise se estreitasse neste âmbito de crescimento. Segundo o discurso da Nippon Alimentos, como sujeito coletivo, “o sistema utilizado anteriormente iria ser descontinuado”. “Não existiriam mais atualizações nem mesmo ampliações na sua aplicação. Estávamos com um forte plano de crescimento e desenvolvimento, necessitando de um sistema totalmente integrado para que fossem gerados controles gerenciais, na velocidade, na amplitude e nas necessidades futuras”.

No discurso dos diretores, sentiu-se principalmente que: “havia a necessidade de crescimento, atualização e integração tanto do sistema que vigorava anteriormente quanto da empresa como um todo”, para enfrentar um ambiente competitivo e dinâmico principalmente da própria empresa. A resolução desta necessidade possivelmente iria afetar outras, como controle gerencial, análise de relatórios para tomada de decisões e redução de custos.

A escolha do melhor sistema foi feito pelos diretores e gerentes da organização, segundo relato colhido. Para Souza e Saccol (2003, p.30), existem etapas a serem seguidas para a escolha do possível melhor sistema. Serão considerados aqueles que foram abordados pela empresa de acordo com a teoria.

“A designação de um grupo foi feita, com os diretores e gerentes.”, eles priorizaram o esclarecimento para todos os colaboradores envolvidos no processo de mudança do que estava sendo feito, assim tentando evitar a resistências.

“Foi feito um levantamento das necessidades, a principal foi a continua necessidade de atualização, adaptação e mudança da empresa com o intuito de crescer.”, identificou-se pelo discurso do sujeito coletivo, foram definidos novos processos para a organização.

Faltou a mensuração conforme Souza e Saccol (2003, p.30), que seria a determinação de quesitos, preparação de uma lista com os itens mais

importantes a serem atingidos e uma escala mensurável para avaliação do sistema.

O objetivo destas etapas não foi de padronizar uma escolha de melhor sistema e sim ajudar o grupo que está fazendo a análise do sistema, assim evitando resistências, erros com processos e o pior, a escolha de um sistema que não se encaixasse ao planejamento organizacional da empresa. “O sistema escolhido foi baseado também pela localidade da empresa prestadora do serviço e pelo ramo de negócio que ele atende que é a distribuição de alimentos.”.

“O planejamento feito para a implantação ocorreu em curto prazo juntamente com a empresa fornecedora do sistema, onde havia um cronograma de implementação como para as demais empresas que eles atendiam.”. O discurso colhido ressalta que a implantação foi feita ao todo com a empresa, onde todos os departamentos pararam e o sistema foi substituído por inteiro. Kock (1999, apud PADILHA; MARINS, 2005), exibiu esta metodologia de implementação como “Substituição total e conjunta do sistema”, método de implantação mais ambicioso e difícil, onde as empresas substituem todos os seus sistemas departamentais ao mesmo tempo e colocam o sistema funcional interligando todas as áreas. Para tal estrutura ocorrer é necessária mobilização e paralisação da empresa. Inicialmente as empresas adotaram com muita abrangência, porém não se há mais ousadia para tal procedimento.

Podiam-se correr grandes riscos com este método, como explica Kock (1999, apud PADILHA; MARINS, 2005), a paralisação total da empresa, caso um processo ou alguma entropia acontecesse o sistema todo poderia brechar e acarretaria na parada total da empresa.

Coube a empresa em destaque se encaixar na estrutura de inovação de mercado, valorizando a gestão do conhecimento e a evolução tecnológica. Com o surgimento das novas tecnologias e metodologias da informação e da comunicação, Oliveira (2007, p. 81) comenta que:

[...] o ponto principal de toda comunicação é a comunicação em rede e a rede é o foco do negócio, já a tecnologia da informação tem como foco o processamento e os dispositivos que fazem a rede funcionar”.

Esses preceitos se encaixaram exatamente com o descrito nos discursos, que foi a “geração, manipulação e busca pelas informações, com o intuito de gerar relatórios e analisá-los, levando em consideração o aprendizado, troca de conhecimento entre os colaboradores e tomada de decisões.”.

Para o SEBRAE, o acesso a tecnologia deve ser entendido como uma forma de distribuição de conhecimentos científicos, empíricos ou intuitivos representando ganhos de produtividade e competitividade.

O fator humano preponderante neste trabalho foi analisado superficialmente pelo discurso do sujeito coletivo, atribuindo uma única característica, a resistência humana a mudanças.

A inclusão dos colaboradores, com treinamento e declaração dos objetivos pela mudança de sistema vieram a suavizar a resistência. Para Boggs (2007, p. 10) uma alteração na estrutura operacional pode gerar desconforto com a modernização de práticas. Comunicação e treinamento também são abordados por Marshall (2002, p. 257), onde neste último ele diz que é um termo tão geral que precisa ser imediatamente qualificado e as habilidades e conhecimentos do pessoal são as primeiras defesas de todos os riscos operacionais.

Segundo o discurso do sujeito coletivo, verificou-se por parte do diretor administrativo que: “Mudanças sempre são difíceis, pois um dos principais aspectos neste caso é o fator humano, onde sempre existem resistências ou dificuldades em se fazer algo novo ou diferente.”. Uma das expectativas atingidas foi com relação a aceitação por parte dos colaboradores pela mudança do sistema, porém isso não aconteceu de imediato. Até que os processos estivessem definidos, os envolvidos nas mudanças estivessem treinados, houveram resistências e isso pode ter levado aproximadamente um ano após a implantação do sistema.

As questões abordadas por Turban, Rainer e Potter (2003, p. 510) como, “A função de alguns colaboradores vai ser eliminada? Vai haver realocação de trabalho? Será necessária a contratação de pessoal?”, podem ter sido abordadas e discutidas pelos gestores da empresa, porém não se tomaram ações para impedir ou solucionar problemas. Conforme relato do diretor financeiro, “[...] redefiniu-se as dificuldades, ou seja, a inclusão de

peçoal preparado para a utilização e manutenção do sistema fez com que alguns custos subissem ao invés de reduzirem.”. Um dos motivos que fizeram isso acontecer foi o aumento da quantidade ofertada de trabalho pelo sistema, pois gerou maior “input” de dados e informações.

Estes sistemas fornecem relatórios periódicos de como estão as vendas, despesas mensais, ou folha de pagamento, portanto não cabe a inclusão de dados falsos, ou errados, gerando inconsistência de relatórios, prejudicando a tomada de decisões, como considera Turban, Rainer e Potter (2003, p. 246). A “preparação de todos para a importância das novas tarefas ou novas atribuições exige preparação, acompanhamento e reciclagem das pessoas”, conforme comentou o diretor geral.

Como estas informações geram decisões por parte dos gestores, não há espaço para inconsistências de dados, ou qualquer outro fator que prejudiquem as ações de gestão. Deve haver uma boa preparação dos responsáveis pela elaboração e inclusão de dados como também um acompanhamento, ou até mesmo bloqueio de rotinas para que não haja falhas.

Os relatórios gerenciais foram vistos como difusores para a implantação do sistema na empresa, tendo como grande necessidade a geração, análise e discussão dos mesmos para controle gerencial. Vimos que como os sistemas funcionam, a parte mais importante deles é a retroalimentação ou o “*Feedback*”. Esse é uma resposta do que está acontecendo, certo ou errado e vai depender da análise da pessoa responsável, mas será gerado através de relatórios.

No planejamento feito a médio prazo para a Nippon Alimentos foi abordada outra necessidade descrita nos relatos colhidos pelo discurso do sujeito coletivo, “[...] a estruturação e validação dos processos organizacionais.” Os processos, a princípio, foram reestruturados, ou seja, foi feita uma reengenharia de processos e validados como documentos escritos. Como o sistema está em constante atualização, alguns processos precisam ser redefinidos e alguns ajustados, pois ainda continuam gerando dificuldades.

Boggs (2007, p.1) explica que as novas tecnologias possibilitam a análise do desempenho das empresas de várias formas e prover informações de diferentes formas, que está complicando e não simplificando o

desenvolvimento de processos reconhecidamente efetivos e sua correspondente mensuração.

A definição de novos processos podem acontecer antes ou depois da implementação do sistema ERP, dando-se prioridades para os processos de maior escala como importância. Já esse engessamento depende da organização e do sistema em conjunto. A expectativa de mudança dos processos foi atendida, pois o sistema foi flexível tanto como a empresa em destaque.

O planejamento a longo prazo abordado pela missão, visão e objetivos organizacionais, entraram nos moldes da gestão financeira, como ressalta Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001, p. 531), onde as organizações têm objetivos qualitativos e quantitativos e não são estáticos, elas o revisam de acordo com o ambiente de negócio.

O plano da empresa descrito nos questionários era de “[...] atingir um resultado ou retorno de investimento com a implantação do sistema a longo prazo, aproximadamente quatro ou cinco anos. Esse sistema trouxe uma base de dados comum e integrada, assim decisões que envolvem análise de custos, podem ser calculadas com o rateio de todos os custos na empresa com melhor performance do que com o levantamento parcial em cada unidade, evitando conciliação manual de informações.”.

Segundo o discurso do sujeito coletivo, “[...] a redução de custos era um fator que desejava-se ser alcançado juntamente com a parte de logística, com uma redução de devoluções e trocas de mercadorias devido aos processos que foram obrigados a serem alterados.”.

Pela descrição do gestor financeiro, “Hoje o sistema consegue atender a algumas percepções que faltavam como exibição de relatórios na área contábil e de pessoal.”. Nesta primeira, como esclarece Gitman e Madura (2003, p.186), principalmente em sistemas integrados, poderá se fazer análises de balanço patrimonial, demonstração de resultados, demonstração de lucros retidos e demonstração de fluxos de caixa, como provisões e realizações, conforme anexo C.

Esta base de dados é fornecida pelo sistema, conforme relatos da empresa, eram realizados por planilhas do Microsoft Office Excel ou por uma

empresa responsável pela parte contábil, algumas vezes sendo analisados somente no final do exercício.

Damodaran (2002, p. 27) ressalta que as finanças de uma empresa devem ser corroboradas na decisão e análise como um todo complexo pois causa interdependência nas ações tomadas, destacando-se a administração de compras e manutenção de estoque.

O sistema fornece uma base de dados possível de se averiguar qualquer tipo de situação tanto no passado como no futuro, ou seja, as previsões de despesas. Isso é possível através de um plano de contas gerenciais elaborado pela empresa e pelos gestores da empresa, assim cabendo a cada situação.

Na empresa estudada verificou-se algumas situações dispostas pela parte financeira, que ajudaram a identificar seu crescimento.

Conforme anexo A o crescimento no faturamento líquido da empresa foi de 32,85% no período de Fevereiro de 2009 em relação ao mesmo período de 2010. Segundo Amorin (2010), o crescimento do setor para o mesmo período foi de apenas 17,54%.

Estes dados têm o intuito de comparar com as percepções dos gestores de que a implantação do sistema ERP é causa de sucesso para o aumento de faturamento, pois os ajustes nos processos foram significantes para tal acontecimento. Contudo, este não pode ser considerado como fator que aumentou a eficiência e eficácia nas entregas para os clientes, assim como também reduzindo o numero de devoluções, conforme mostra o anexo B. O quadro fornecido pela Nippon Alimentos, verifica-se que não há diminuição nas devoluções, ou seja, não houve redução substanciais de custos diretos ou indiretos com os carregamentos no primeiro ano de funcionamento do sistema. Essa redução esta acontecendo nos primeiros meses de 2010 em comparação com o mesmo período de 2009.

Se tratando do DSC como um pensamento científico dos colaboradores, atingindo os pensamentos da empresa como um todo foi realizado uma análise, ou seja, uma coleta dos pensamentos mais similares e construído uma idéia central do discurso, conforme anexo E.

“A empresa necessitava de atualizações, adaptações, manutenção e mudanças, precisávamos crescer e desenvolvimento, além de relatórios

gerenciais, integrados, que permitisse uma tomada de decisões. Redução de custos, implantação a curto prazo, médio prazo e longo prazo, com a redefinição de processos, mudanças e atualizações. Resistência a mudanças, problemas de atualização.”

5. CONCLUSÃO

Os sistemas de informação, principalmente os ERP, são de grande importância para as empresas desconsiderando seu ramo ou seu tamanho. O ambiente de negócios das organizações, como organismos dinâmicos e mutáveis, cercam os gestores fazendo com que as tomadas de decisões afetem o planejamento estratégico de cada um. Nos países desenvolvidos, falar de sistemas ERP pode significar algo do passado, porém para os países subdesenvolvidos ou emergentes, como no Brasil, é sinônimo de avanços tecnológicos e sucesso.

Vimos que os investimentos nesse ramo de atuação tecnológica vêm aumentando assim como a procura pelas empresas fornecedoras deste serviço, com sinais expressivos no mercado de sistemas.

Verificando-se a necessidade de responder como estes sistemas afetariam a gestão financeira estratégica de uma empresa, o presente estudo dedicou-se a percepção dos principais gestores da Nippon Alimentos Ltda. Para tanto, foram abordadas práticas que afetariam direta ou indiretamente o organismo empresarial.

Estes termos indiretos, sociedade da informação, sistemas de informação como gestão do conhecimento e gestão da mudança, foram descritos com o intuito de trazer maior autenticidade para o trabalho, após rever que estes estão intrinsecamente ligados as mudanças que o sistema causaria na organização, tanto como o uso da ferramenta nas decisões estratégicas.

Percebe-se que pelo discurso do sujeito coletivo da Nippon Alimentos Ltda., as razões de mudança para o sistema ERP que desse maior integração para a empresa foi no intuito de constante atualização, percepção de crescimento, mudança do ambiente, controle gerencial e redução de custos. Após uma análise dos termos relacionados anteriormente, retorna-se ao problema de pesquisa: as expectativas de mudança na gestão financeira foram atendidas com o planejamento e a implementação de um sistema ERP?

A problemática em destaque visa a entender que as empresas estão se preocupando cada vez mais com investimentos em tecnologia para o desenvolvimento contínuo da organização e da sociedade, com suas metas e

planejamento definidos visando atender o seu crescimento ininterrupto. Os impactos internos acabam sendo evidenciados com a alteração de algumas lógicas de negócio, como a reengenharia de processos.

Após a análise do DSC através dos questionários com a percepção dos gestores sobre a área financeira, aplicando a teoria apresentada e feito uma análise de alguns dados como faturamento e devoluções, através de tabelas, verificou-se que a empresa em questão após a implantação da ferramenta ERP atingiu algumas expectativas estabelecidas.

Diante da utilização do sistema ERP em um viés gerencial, identificou-se mudanças impactantes na estrutura organizacional, não necessariamente sobre uma ótica gerencial exímia. A principal atribuição qualificada pelos gestores e vista pelo pesquisador, foi em relação a contribuições na reengenharia de processos, necessária para adaptação da empresa com o sistema, tanto como do sistema com a empresa, se encaixando em um planejamento a médio prazo, ou seja, feito pela gerência. Dentre outros fatores, a resistência a mudança como fator humano, foi identificado como nociva em curto prazo, porém essa cultura do passado foi quebrada com um trabalho de engajar os colaboradores no plano organizacional de crescimento e identificou-se que a organização ficou mais participativa as ferramentas de gestão, podendo sofrer alterações a qualquer instante sem gerar colisão.

Essa situação deve ser estudada por qualquer empresa, vendo que segue-se um escopo de trabalho onde alguns fatores ajudaram e outros intercederam.

Como este trabalho está classificado como qualitativo, não foi sugerido hipótese *a priori* para ser trabalhada. Assim constata-se que a mudança de sistema como ferramenta e seu impacto na área financeira de uma organização pode não ser a supremacia do crescimento tecnológico, como de negócios, mas vimos que gera melhorias a curto, médio e longo prazo, dependendo das características da organização.

Respondendo ao problema de pesquisa deste trabalho, conclui-se que a implantação de um sistema de informação, baseado em ERP causou impactos e atendeu algumas das expectativas dos gestores da Nippon Alimentos Ltda. Assim, com a estrutura apresentada na revisão de literatura,

viu-se que esta é utilizada como molde de preparação da organização da empresa para a utilização do sistema, dirigindo as principais características.

Para muitas organizações esse processo de mudança pode não ser adequado, dependendo do escopo que ela se encontra, e pode ser inviável se a mesma apresentar fatores críticos de sucesso, ou seja, descrever características de que a cultura não é tolerável a mudanças ou processos engessados desde o princípio de existência da mesma.

Geralmente as expectativas que ocorrem com a mudança podem ser boas, porém devem ser levadas com cautela, pois podem causar decepções. Assim, viu-se que o sistema apesar de gerar resultados que atendessem as expectativas dos gestores da Nippon Alimentos Ltda., trouxe também controvérsias. Algumas funções de controle gerencial ainda continuaram como antes, como se essas alterações não tivessem impactado o suficiente.

Após a conclusão do problema proposto, conseguiu-se alcançar o Objetivo Geral assinalado: identificar as mudanças realizadas com a implementação do ERP, validando as possíveis melhorias e os novos procedimentos adotados para otimizar análise de dados e tomada de decisões dos gestores financeiros.

Após a aplicação dos questionários, conseguiu-se visualizar as principais características de mudança atingidas pela organização, fazendo-se um breve histórico da mesma. As principais foram a reorganização ou alteração total de processos organizacionais, aumento de carga de trabalho, aumento de faturamento, assim como o controle gerencial, porém não se identificou uma redução de custos significativa.

Conforme visto na literatura, a implantação de sistemas de informação nas empresas decorre de tempo e controle das variáveis de retorno.

Com o Objetivo Geral alcançado, os objetivos específicos seguem-se da mesma forma:

- a. conceituar sistemas de informação e ERP.
- b. descrever as principais características de sociedade de informação, gestão da mudança e gestão financeira empresarial com enfoque na parte estratégica.
- c. analisar o uso da ferramenta ERP no contexto de decisões estratégicas.

O primeiro objetivo específico (a), foi abordado nos tópicos (2.2) e (2.3) da revisão de literatura como “Sistemas de Informação” e “Sistemas ERP” respectivamente. Já o objetivo (b), foi evidenciado nos tópicos (2.1); (2.4) e (2.5) como “Sociedade da Informação”, “Gestão da mudança” e “Gestão Financeira”, nesta ordem. No objetivo específico (c), foi tratado no item (4.2), onde viu-se que a empresa estudada ainda não consegue utilizar a ferramenta gerencial como forma de planejamento e tomada de decisões por falta de análise de resultados.

5.1 Contribuições

Enquanto objeto de estudo, este pode contribuir para o aspecto aplicado, auxiliando os executivos, ou a organização como um todo a adotar procedimento ou métodos mais específicos para a melhor utilização da ferramenta ERP para o sucesso organizacional, como a tomada de decisões ou análises futuras de negócio. O estudo também pode colaborar com a discussão e implantação destes sistemas integrados para outras organizações que estejam no mesmo ambiente de crescimento, assim podendo implementar ações que auxiliem, ou que não prejudiquem a estrutura organizacional.

5.2 Limitações

Como todo trabalho científico, sempre se destacam algumas limitações. Neste verificou-se a falta de documentos para embasamento teórico nas questões de novas tecnologias informação e comunicação, como também de sociedade da informação, ficando restringido a poucos autores. Também houve a falta de disponibilidade por parte da empresa pesquisada, assim podendo intervir no processo de coleta de dados e prejudicando a pesquisa.

5.3 Sugestões e Recomendações

Como a implantação de sistemas ERP é de natureza mais antiga, visou-se focar nas contribuições estratégicas da área financeira da empresa. Com esse tema pouco abordado com tal foco, sugere-se que as pesquisas futuras tenham proposições do tipo:

- a. Como os processos gerenciais, através da implementação de um sistema ERP, podem auxiliar na gestão financeira estratégica?
- b. Como atingir a excelência operacional da área financeira de uma empresa com a implantação de um sistema ERP?
- c. Os sistemas ERP são significativos para um maior controle gerencial, assim como para a redução de custos?
- d. Como o engessamento de processos deve ser tratado pelos gestores de uma empresa que utiliza sistemas ERP?

Verificou-se que o grande foco que causou mudanças impactantes na empresa estudada foi a reengenharia de processos, com isso conclui-se que este é de extrema importância para as organizações.

REFERÊNCIAS

BOOGS, Raymond. **Como Conseguir Eficiência Operacional Contínua:** Identificando e obtendo as informações necessárias para o sucesso contínuo de sua empresa. USA, 2007. Disponível em: <http://www.sap.com.br/pdf/sap_white_paper.pdf>. Acesso em 03 de abril de 2010.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** O capital humano das organizações. 8 Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

AMORIN, Diego. **Indústrias do DF faturaram 17,54% mais que em fevereiro de 2009.** Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia182/2010/04/08/cidades,i=184693/INDUSTRIAS+DO+DF+FATURARAM+17+54+MAIS+QUE+EM+FEVEREI+RO+DE+2009.shtml>>. Acesso em 01 de junho de 2010.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas aplicadas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração Financeira.** São Paulo: Addison Wesley, 2003.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional.** 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Janeth P. **Sistemas de informação gerenciais.** 7 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria. **Depoimentos e Discursos:** uma proposta de análise em pesquisa social. Brasília-DF: Líber, 2005.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENDES, Juliana Veiga; ESCRIVAO FILHO, Edmundo. **Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas**: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. Gest. Prod. Vol.9 no.3 São Carlos Dec. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2002000300006>. Acesso em 03 de abril de 2010.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de. **Tecnologia da informação e da comunicação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall: Fundação Getulio Vargas, 2007.

PADILHA, Thais Cássia Cabral; MARINS, Fernando Augusto Silva. **Sistemas ERP**: características, custos e tendências. Prod. Vol.15 no.1 São Paulo Jan/Abril. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000100009&lang=pt>. Acesso em 27 de março de 2010.

AUMENTA procura por serviços de tecnologia e RH. Disponível em:<http://www.pcinformatica.com.br/sitenovo/noticias/index.php>. Acesso em: em 13 de março de 2010.

ACESSO à tecnologia. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br> >. Acesso em: 03 de abril de 2010.

SOUZA, Cesar Alexandre; SACCOL, Amarolinda Zanela. **Sistemas ERP no Brasil** – Enterprise Resource Planning. São Paulo: Atlas, 2003.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**. Tradução da 6 Ed. norte-americana. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

TURBAN, Efraim; RAINER JR., R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de Tecnologia da Informação**. Tradução da 2 Ed. Americana. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WERTEHIN, Jorge. **A sociedade da informação e seus desafios**. Ci. Inf. vol.29 n.2 Brasília maio/ago.2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-

19652000000200009&lng=en&nrm=iso&tlng=pt > . Acesso em 02 de maio de 2010.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Sua carreira, planejamento e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria** – Controle e Análise de Transações Financeiras em Moeda Forte. São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXO A -Tabela de Faturamento Liquido Mensal.

	2007	2008	2009	2010
JAN	1,172,111.87	1,385,498.93	1,567,523.11	1,524,576.30
FEV	1,219,354.42	1,441,521.60	1,464,954.31	1,946,231.10
MAR	1,511,857.60	1,493,159.20	1,731,131.81	1,769,060.58
ABRIL	1,475,344.84	1,753,057.78	1,516,333.82	1,666,261.55
MAIO	1,718,240.00	1,670,702.91	1,631,605.04	
JUN	1,434,708.17	1,604,390.71	1,771,846.55	
JUL	1,610,255.05	1,655,360.96	1,861,654.23	
AGO	1,423,709.05	1,409,921.26	1,401,328.77	
SET	1,468,161.17	1,500,144.11	1,664,572.71	
OUT	1,459,100.49	1,751,002.66	1,623,981.49	
NOV	1,724,068.82	1,417,598.38	1,711,737.87	
DEZ	1,572,109.38	1,401,136.32	1,755,965.12	
TOTAL	17,789,020.86	18,483,494.82	19,702,634.83	6,906,129.53
FATURAMENTO LIQUIDO JAN - MAI			6,279,943.05	6,906,129.53
Variacao de 2007 p/ 2008		3.90%		
Variacao de 2008 p/ 2009		6.60%		
Variacao de maio de 2009 p/ maio de 2010			9.97%	
Variacao de Fevereiro de 2009 p/ Fevereiro de 2010				32.85%

Fonte: Nippon Alimentos Ltda. (2010).

ANEXO B – Tabela de Devoluções Mensais.

DEVOLUCOES / NIPPON				
	2007 NIPPON	2008 NIPPON	2009 NIPPON	2010 NIPPON
JAN	80,945.52	72,940.22	130,853.60	77,473.77
FEV	68,210.21	102,082.62	86,815.04	123,804.74
MAR	71,919.21	66,326.43	142,935.01	71,334.89
ABRIL	111,168.88	80,369.44	164,627.87	45,896.30
MAIO	168,154.06	133,381.11	116,226.68	94,381.17
JUN	176,219.82	111,373.87	140,770.64	
JUL	191,613.16	74,415.08	98,876.88	
AGO	83,614.14	80,080.89	99,404.02	
SET	141,976.12	77,413.42	69,491.50	
OUT	130,440.88	67,478.82	150,286.42	
NOV	130,515.83	65,424.13	88,553.04	
DEZ	104,690.67	116,482.29	71,858.03	
TOTAL	1,459,468.50	1,047,768.32	1,360,698.73	412,890.87
Total JAN - MAI	500,397.88	455,099.82	510,604.60	335,417.10

Fonte: Nippon Alimentos Ltda. (2010).

ANEXO C – Balanço Patrimonial, Balancete e Variação de estoque.

117 - Boletim Financeiro
WinThor - PC Sistemas

Resumo Caixa Banco Vales Cta. Transitória C.Receber C.R.Fornec. Estoque C.Pagar Empréstimos Cred. Cliente Invest. Adiant. For.

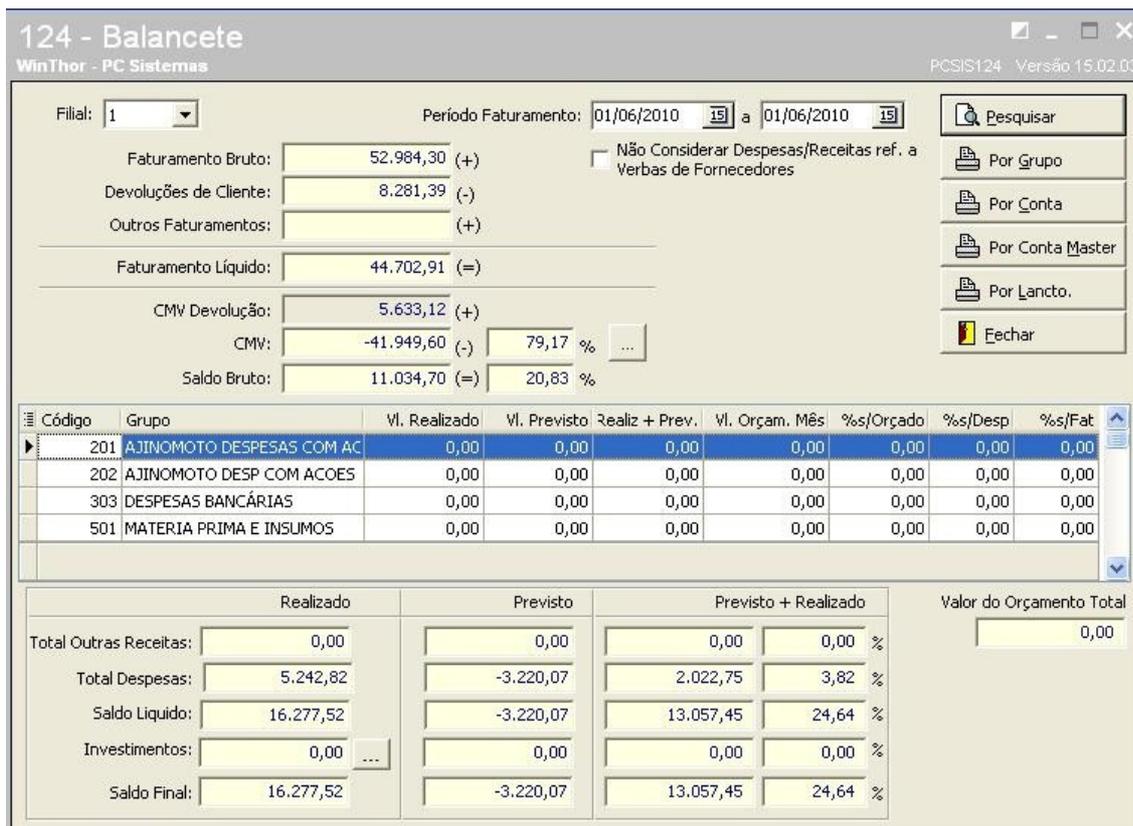
Data: 01/06/2010 16:12:19

Ativo		Passivo	
Saldo Caixa:	7.529,93	Saldo Fornec. Merc.:	2.676.024,18
Saldo Bancos:	169.932,84	Saldo Empréstimo/Mutuo:	0,00
Saldo Vales:	0,00	Saldo Cred. Clientes:	7.122,17
Saldo Empréstimo/Mutuo:	0,00	Imobilizado/Invest.	
Saldo Contas Transitorias:	23.207,32	(C. Pagar):	79.514,65
Saldo C. Receber:	2.455.676,80	Títulos Descontados/Vendor:	0,00
Saldo C.Rec.Fornecedor:	-206.386,09	Sub.Total:	2.762.661,00
Saldo Estoque:	2.645.144,81	Patrimônio Líquido:	2.460.605,37
(C.M.Real + ICMS)			
Saldo Imobilizado/Invest.:	128.160,76	Total Passivo:	5.223.266,37
Saldo Adiant. a Fornec.:	0,00		
Total Ativo:	5.223.266,37		

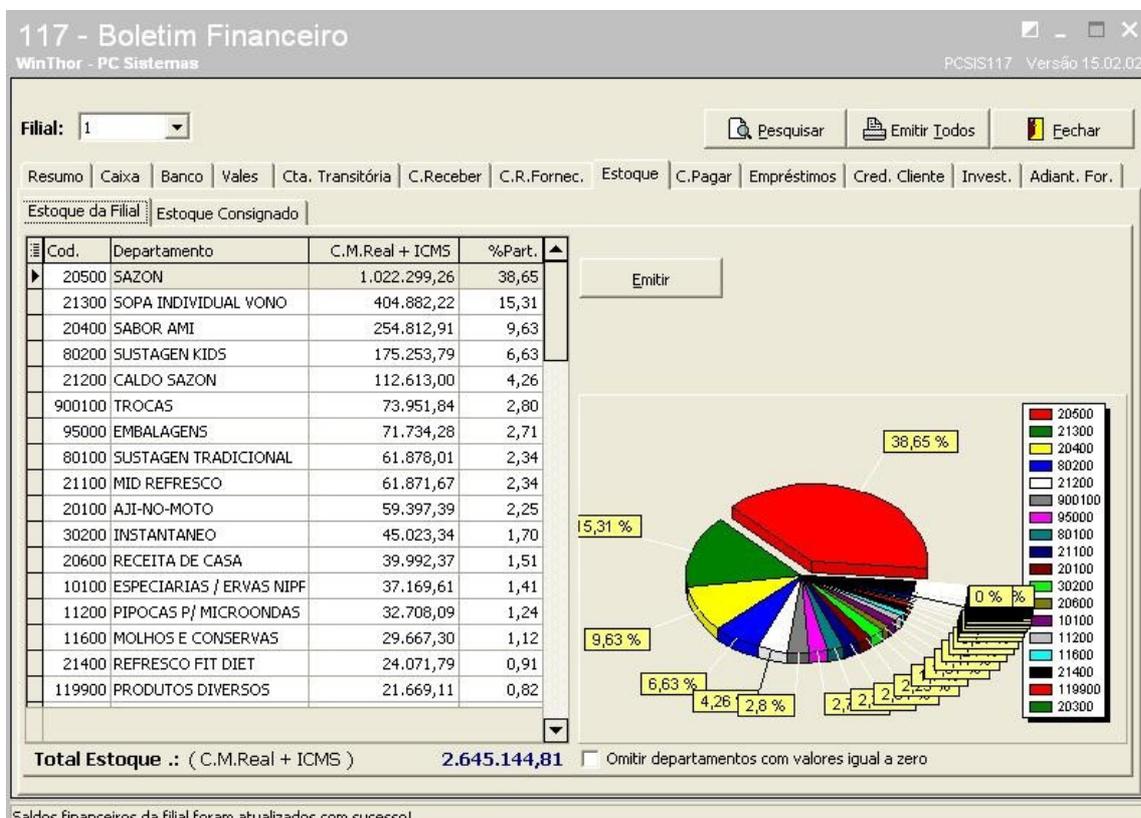
Variação Patrimonial Evolução Mensal do PL: **24.300,01** Emitir Evolução

Saldos financeiros da filial foram atualizados com sucesso!

Fonte: Nippon Alimentos Ltda. (2010).



Fonte: Nippon Alimentos Ltda. (2010).



Saldo financeiros da filial foram atualizados com sucesso!

Fonte: Nippon Alimentos Ltda. (2010).

ANEXO D – Questionários aplicados.

Questionário Aplicado

Qual o seu cargo? Diretor Administrativo

1 – Quais as razões ou necessidades que fizeram com que a empresa implantasse um sistema integrado?

Fundamentalmente foram 4 as principais razões que levaram a empresa a implantar este sistema.

O sistema anterior integrava parcialmente os alguns setores da organização, como uma parte do financeiro e uma parte de logística, não fazendo a integração de todos os outros setores por inteiro, simultaneamente. Desta forma os relatórios gerenciais e os respectivos controles eram feitos por blocos e não integralmente, exigindo assim uma atividade final gerencial, não pelo sistema. Este também não permitia a sua ampliação e atualização, gerando mais custos com pessoal, alocação de recursos e outros fatores.

Estávamos com um forte plano de crescimento e desenvolvimento, necessitando de um sistema totalmente integrado para que fossem gerados controles gerenciais, na velocidade, na amplitude e nas necessidade futuras.

2 – Depois da escolha do melhor sistema, houve planejamento a curto, médio ou longo prazo? Descreva como foi feito este planejamento desde a escolha até a implantação.

O sistema escolhido foi pesquisado e analisado pelos diretores e gerentes e que melhor se encaixou no ramo de negocio em que ela atua. Tomou-se o especial o cuidado quanto a isso, elaborando um amplo planejamento a curto prazo para a primeira etapa que era a transição do sistema antigo para o atual, para que não houvesse qualquer impedimento ou paralisação operacional da organização. Para isso foram necessários o desenvolvimento em paralelo adaptação e geração de algumas informações, preparação do pessoal que geram ou manipulam informações alguns equipamentos ou periféricos e principalmente preparação dos gerentes para análise e tomada de decisões sobre novos relatórios gerenciais.

Quanto ao longo prazo, a incorporação no plano estratégico, valorizando a gestão do conhecimento a evolução tecnológica e os cenários do setor.

3 – Depois da implantação do sistema, ao se um ano e meio, as expectativas de melhoras que o sistema iria gerar sobre a organização foram atingidas? De que forma? (Insira os pontos principais).

As expectativas não so foram atendidas como também foram superadas. O novo sistema criou relatórios gerenciais integrados que permitiram a nos da gerencia e da

Questionário Aplicado

Qual o seu cargo? Diretor Financeiro.

1 – Quais as razões ou necessidades que fizeram com que a empresa implantasse um sistema integrado?

Na parte financeira da empresa, não sentíamos necessidades, o controle poderia ser bem "rústico", mas funcionou por muitos anos. Este era feito em planilhas Excel, onde retirávamos os dados do sistema e transpúnhamos para as planilhas, dava um certo trabalho em comparação com o sistema novo, mas o sistema novo continua dando a mesma quantia de trabalho pois necessita que seja alimentado por muitos dados ou informações. Na decisão pela aquisição de um sistema "ERP" seria pelo motivo de que a pessoa responsável pela manutenção e atualização do antigo não poderia mais fazer este trabalho, com isso surgiu essa necessidade, considero eu que este não seja um fator relevante mas foi um grande causador.

2 – Depois da escolha do melhor sistema, houve planejamento a curto, médio ou longo prazo? Descreva como foi feito este planejamento desde a escolha até a implantação.

Os planejamentos feitos foram nos três níveis, como são chamados de estratégicos, táticos e operacionais. O a longo prazo foi feito pelo pelos gestores principais, os dois diretores e dois gerentes, o geral e o financeiro. Neste o planejamento que fizemos, estava incluído no relatório que se o sistema não gerasse um retorno para a organização em um determinado período, algo deu errado. Daí definimos alguns pontos que deveriam ser analisados, pensados e se fossem decididos por eles, deveríamos controlá-los. Os principais pontos são, que não poderíamos deixar de incluir todos os colaboradores nessa empreitada, eles tinham que estar ao nosso lado. Outro fator era a não dependência da empresa contratante pela contratada, ou seja não acontecer como aconteceu com o sistema antigo, por isso contratamos um analista que sempre nos desse o "help". No terceiro e último ponto em questão foram estabelecidas metas para vendas, diminuição de custos e alguns pontos não tão relevantes, e todos estes três impactariam no resultado final.

O planejamento a médio prazo aconteceu em cada área da empresa onde foi feita uma reestruturação dos processos de cada uma, para que eles se encaixassem ao sistema. Os processos foram definidos pelos gerentes de cada área com os principais responsáveis e tinha o intuito de validar possíveis ações futuras.

O planejamento a curto prazo tem a ver com a implantação do sistema, ou seja, a empresa responsável pelo sistema tinha um plano elaborado que segundo eles era realizado para todas as empresas e tinham algumas pequenas adaptações de acordo com cada cliente. Este planejamento tinha um cronograma a ser atendido e possuía, seleção e inclusão de dados consistentes, configuração de rede, treinamento dos funcionários e tinham reuniões periódicas para saber sobre o

Questionário Aplicado

Qual o seu cargo? Gerente de Logística

1 – Quais as razões ou necessidades que fizeram com que a empresa implantasse um sistema integrado?

As razões estavam ligadas a falta de atualizações que ocorreriam no antigo sistema, e a necessidade de um sistema de unisse algumas áreas da empresa, principalmente algumas subáreas de logística e distribuição. Havia um déficit na operacionalização de entrada e saída de mercadoria, sempre podendo haver perdas no estoque. O estoque era controlado via planilha Excel nunca dando perdas de estoque, porém necessitávamos crescer, como vinha acontecendo com toda a empresa. Hoje o nosso controle gerencial sobre o estoque é muito mais eficiente, pois conseguimos atingir um ponto em que a menos devoluções, trocas de mercadoria e reduzimos os custos com entrega de mercadoria.

Um ponto que acabou nos prejudicando foi o aumento no quadro de pessoal, pelo menos nesta área, devido muito ao aumento de trabalho e a utilização do sistema provoca essa sobrecarga.

2 – Depois da escolha do melhor sistema, houve planejamento a curto, médio ou longo prazo? Descreva como foi feito este planejamento desde a escolha até a implantação.

O planejamento feito para o setor de distribuição foi a médio prazo com o intuito de reajustar processos. Os processos foram realizados em conjunto com os diretores e o analista de sistemas e houve a realocação de pessoal dentro da própria área de logística. Um ponto muito importante que foi focado foi o planejamento feito em relação a custos de transporte e estoque, onde se queria maximizar o giro de matéria prima. Vimos que este planejamento foi atingido, basta controlá-lo para que as outras partes da organização funcionem como o sistema tem que funcionar.

3 – Depois da implantação do sistema, ao se passar um ano e meio, as expectativas de melhoras que o sistema iria gerar sobre a organização foram atingidas? De que forma? (Insira os pontos principais).

Algumas melhoras vieram e poucos entraves surgiram. As melhorias que foram identificadas conforme comentado antes, foi em relação a redução de custos com transporte, diminuição de devoluções devido principalmente a agilidade no processo de entrega e redução de custos com alocação de matéria prima. O maior problema foi a dificuldade de mudança de algumas rotinas que vinham acontecendo, com isso gerou muitos erros de dados, ou familiarização de procedimentos.

4 – A organização ainda sente dificuldades com este novo sistema, sobre os mesmos pontos que sentia antes da implantação? Descreva estes pontos.

Questionário Aplicado

Qual o seu cargo? Gerente Financeiro.

1 – Quais as razões ou necessidades que fizeram com que a empresa implantasse um sistema integrado?

Um dos principais responsáveis pela mudança de sistema foi pela **falta de atualização do sistema** onde o consultor responsável não conseguiria prestar serviços a nossa empresa. Mesmo sendo um excelente sistema, onde conseguia **integrar** duas áreas da empresa que era uma parte de logística e uma parte do financeiro, sentíamos a dificuldade de **controle gerencial** na parte contábil, pessoal e em alguns pontos do financeiro e logística. A empresa estava crescendo e sentimos a necessidade de mudança do sistema, apesar de o sistema antigo ser bem fácil e dinâmico de se utilizar necessitávamos de **diversos relatórios gerenciais** que o outro sistema não dispunha, porém havia disponibilidade de se implantar os relatórios. Outro motivo seria a **redução de custos** com pessoal, alocação de mercadoria e outros fatores ligados ao financeiro.

2 – Depois da escolha do melhor sistema, houve planejamento a curto, médio ou longo prazo? Descreva como foi feito este planejamento desde a escolha até a implantação.

O sistema foi escolhido por uma análise dos dois diretores e seus gerentes através de um consenso, o sistema implantado foi **pesquisado e analisado** atendendo as principais necessidades da organização. O sistema se encaixou bem principalmente pelo ramo de negócio que ele atende, com todos os seus clientes voltados para a distribuição e industrialização de produtos alimentícios principalmente, também se caracterizando pela matriz se localizar no centro oeste e a empresa ser uma das maiores do mercado.

O planejamento foi realizado a **curto e em longo prazo**. O primeiro foi feito um planejamento com a empresa contratante com o intuito de **adaptação do sistema com a organização** e decorreu de aproximadamente 6 meses até a "virada de sistema". O planejamento da implantação foi feito em conjunto com a empresa, onde há um cronograma baseado para todas as empresas, segundo os consultores.

O planejamento a **longo prazo** foi feito em relação a **adaptação do plano de negócio da empresa com o sistema e isso levava cerca de cinco anos para trazer o retorno desejado e para que o investimento feito seja recompensado**. Este planejamento levou em consideração o **aprendizado de alguns funcionários "chave" e gestão deste aprendizado por meio da troca de conhecimento**.

3 – Depois da implantação do sistema, ao se passar um ano e meio, as expectativas de melhoras que o sistema iria gerar sobre a organização foram atingidas? De que forma? (Insira os pontos principais).

Questionário Aplicado

Qual o seu cargo? Analista de sistemas (responsável pela implantação e suporte do sistema)

1 – Quais as razões ou necessidades que fizeram com que a empresa implantasse um sistema integrado?

Como as empresas estão em um âmbito de **crescimento**, conforme algumas pesquisas, os gestores sentiram a **necessidade de mudança para melhorar os processos gerenciais e reduzir custos, como também aumentar a lucratividade**. Fui designado para a implantação do sistema e soube que o sistema antigo passava por **dificuldades de atualização**, isso poderia prejudicar muito a empresa, podendo causar transtornos irreparáveis. Daí se deu a necessidade de transição de sistemas.

2 – Depois da escolha do melhor sistema, houve planejamento a curto, médio ou longo prazo? Descreva como foi feito este planejamento desde a escolha até a implantação.

Foram feitos os três tipos de planejamento. **A curto prazo** foi realizado junto com a empresa do software, pois ela já correspondia para todos os seus clientes, com um projeto de virada de sistema, ocorrendo algumas **adaptações**, foi baseado em um **processo** bem estruturado e planejado pela fornecedora do software. Já o planejamento feito pelos gestores tinha uma visão mais a **longo prazo** coisa de 4 ou cinco anos onde visava atender todas as **expectativas de investimento**, dando **retorno a este investimento** e completa aceitabilidade do sistema pela organização. O planejamento a **médio prazo** foi visto como o **reajuste de processo organizacionais**, tentando encaixar as rotinas de negócio com o sistema, que é bem adaptável.

3 – Depois da implantação do sistema, ao se passar um ano e meio, as expectativas de melhorias que o sistema iria gerar sobre a organização foram atingidas? De que forma? (Insira os pontos principais).

Existem **algumas melhorias e adaptações de processos culturais** dentro da organização mas o ERP funcionou de forma a trazer a utilização de uma base de dados comum. Assim, decisões que envolvem **análise de custos**, por exemplo, podem ser calculadas com o rateio de todos os custos na empresa com melhor performance do que com o levantamento parcial em cada unidade. Além de evitar a conciliação manual das informações obtidas entre as interfaces dos diferentes aplicativos. Um sistema integrado oferece a possibilidade de melhoria de **relatórios, fidelidade de dados, consistência e comparação de dados, devido à utilização de um critério único em todas as atividades da empresa.**

ANEXO E – Análise do Discurso do Sujeito Coletivo.

Análise DSC			
IC	QUESTAO 1	REPETICOES	ECH's
1	Atualizacao	6	"O sistema utilizado anteriormente iria ser descontinuado. Não teríamos mais atualizações nem mesmo ampliações na sua aplicação."
2	Relatorios	3	"...necessitávamos de diversos relatórios gerenciais que o outro sistema não dispunha..."
3	Integrar	3	"O novo sistema criou relatórios gerenciais integrados que permitiram a nós da gerencia e da diretoria uma tomada de decisões..."
4	Crescimento	4	"Estávamos com um forte plano de crescimento e desenvolvimento, necessitando de um sistema totalmente integrado para que fossem gerados controles gerenciais, na velocidade, na amplitude e nas necessidades futuras."
5	Controle Gerencial	4	
6	Custos	4	"Outro motivo seria a redução de custos com pessoal, alocação de mercadoria e outros fatores ligados ao financeiro."
IC QUESTAO 2			
1	Curto prazo	4	"A curto prazo foi realizado junto com a empresa do software, ..., foi baseado em um processo bem estruturado e planejado pela fornecedora do software."
2	Medio prazo	3	"O planejamento a médio prazo aconteceu em cada área da empresa onde foi feita uma reestruturação dos processos."
3	Longo prazo	4	"...a longo prazo foi feito em relação a adaptação do plano de negocio da empresa com o sistema e isso levava cerca de cinco anos para trazer o retorno desejado e para que o investimento feito seja recompensado."
4	Adaptações	3	"...o reajuste de processo organizacionais, tentando encaixar as rotinas de negocio com o sistema, que é bem adaptável."
5	Processos	4	"...etapas do nosso processo de trabalho foram devidamente analisadas."
IC QUESTAO 3			
1	Custos	4	"...decisões que envolvem análise de custos, por exemplo, podem ser calculadas com o rateio de todos os custos na empresa..."
2	Mudança	3	"O maior problema foi a dificuldade de mudança de algumas rotinas que vinham acontecendo..."
3	Informações	3	"...consistência dos dados hoje no sistema e fiel ..."
4	Otimização de processos	3	"...otimizar toda nossa cadeia de operações, otimizando processos, reduzindo custos, administrando melhor os recursos investidos e fixando metas na área comercial."
IC QUESTAO 4			
1	Tempo	4	"...falta de uma informação que deve ser implantado no novo sistema acaba não gerando um relatório gerencial consistente."
2	Dependencia	3	"...dependência em relação a manutenção do sistema..."
3	Atualizacao	4	"...em relação a novos processos ainda existem problemas que precisam de correções e atualizações."
4	Resistencia	3	"...sempre há mudanças, isso acaba gerando um esforço maior por parte dos funcionários."