

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

DANIEL DE CARVALHO

**A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL
PARA AS EMPRESAS CONSERVADORAS.**

Paracatu

2020

DANIEL DE CARVALHO

**A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL PARA AS
EMPRESAS CONSERVADORAS.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Sistemas de gestão empresarial.

Orientadora: Prof^a. Msc. Fatima das Neves Martins Santos

Paracatu

2020

C331i Carvalho, Daniel de.
**A importância do sistema de gestão empresarial
para as empresas conservadoras.** / Daniel de Carvalho. –
Paracatu: [s.n.], 2020.
36 f. il.

Orientador: Prof^a. Msc. Fatima das Neves Martins dos
Santos.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) UniAtenas.

1. Sistema de gestão integrado. 2. Documentação. 3.
Inovação. 4. Benefícios. I. Carvalho, Daniel de. II.
UniAtenas. III. Título.

CDU: 658

DANIEL DE CARVALHO

**A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL PARA AS
EMPRESAS CONSERVADORAS.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Sistemas de gestão empresarial.

Orientadora: Prof^a. Msc. Fatima das Neves Martins Santos

Banca examinadora:

Paracatu – MG, ____ de _____ de _____.

Professor: Msc. Fatima das Neves Martins Santos

Centro Universitário Atenas

Professor: Msc. Daianna Silveira Andrade

Centro Universitário Atenas

Professor: Msc. Romerio Ribeiro da Silva

Centro Universitário Atenas

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, pela força e pela coragem que Ele me deu durante toda essa caminhada. Dedico também aos meus pais, que sonharam junto comigo essa conquista e nunca mediram esforços para me apoiar incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, presença constante em minha vida e sem Ele eu não teria conquistado meus objetivos.

Aos meus pais, Alcebiades Cordeiro Carvalho e Tania Fatima de Carvalho, pelo apoio incondicional que sempre me deram e por torcerem e sonharem junto comigo para que esse dia chegasse.

Aos meus amigos que me incentivaram a retomar meus estudos e enfim poder me formar. Em especial minha amiga Paula Araújo, que sempre me apoiou incondicionalmente em tudo na vida, me motivou e me deu forças nas horas em que eu pensava em desistir e foi uma das grandes responsáveis por eu estar vivendo este momento maravilhoso.

Agradeço também a minha professora e orientadora Msc. Fatima das Neves Martins Santos por todo apoio, atenção, dedicação e paciência que teve comigo, sempre disposta a ajudar e me incentivar a fazer um excelente trabalho.

Em resumo, ele é inovador. Ele é o indivíduo que exercita o que na literatura da administração é chamado de “liderança”; mesmo não estando presente, ele é percebido como se estivesse.

Baumol, 1968

RESUMO

O Sistema de Gestão Integrado – SGI – é um *software* que tem a função de organizar todas as operações de um negócio, promovendo uma melhor comunicação e garantindo que os processos empresariais sejam colocados em prática, independente do setor da empresa. É uma ferramenta importantíssima para a integração de todos os processos empresariais em um único ambiente, trazendo praticidade para os mesmos, otimizando os resultados e buscando atender a todas as demandas do dia a dia empresarial de forma assertiva e com baixo percentual de erros. Observa-se que as empresas conservadoras tendem a oferecerem resistência a esse tipo de mudança, muitas vezes por se tratar de um processo de inovação, mas por se tratar de um sistema modulado e feito de acordo com as necessidades de cada empresa, o Sistema de Gestão Integrado tem a capacidade de mostrar em pouco tempo pós implantação que pode trazer diversos benefícios para a empresa como redução de custos, maximização de resultados satisfatórios, atendimento a normas e auditorias de forma eficiente reduzindo assim possíveis não conformidades com obrigações trabalhistas, organização e melhor gestão de documentações de forma segura e sem risco de haver duplicidade, além de oferecer uma vantagem ambiental com a redução de papeis.

Palavras-chave: Sistema de Gestão Integrado. Documentação. Inovação. Benefícios.

ABSTRACT

The Integrated Management System - SGI - is a software that has the function of organizing all the operations of a business, promoting better communication and ensuring that business processes are put into practice, independent of the business sector. It is an important tool for integrating all business processes into a single environment, bringing practicality to them, optimizing results and seeking to meet all day-to-day business demands in an assertive and low error rate. It is noted that conservative companies tend to offer resistance to this type of change, often because it is an innovation process, but because it is a system modulated and made according to the needs of each company, the Integrated Management System has the ability to show in a short time post deployment that it can bring several benefits to the company as cost reduction, maximizing satisfactory results, meeting standards and audits efficiently reducing possible no compliances with labor obligations, organization and better management of documentation safely and without risk of duplication, as well as providing an environmental advantage by reducing roles.

Keywords: Integrated Management System. Documentation. Innovation. Benefits.

LISTA DE SIGLAS

ERP – *Enterprise Resource Planning* – Em português, Planejamento de recursos Empresariais

SGI – Sistema de Gestão Integrado

TI – Tecnologia de Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA	12
1.2 HIPÓTESES	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 OBJETIVO GERAL	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	15
1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 PROBLEMAS DECORRENTES DA FALTA DE UM SISTEMA DE GESTÃO E AS SOLUÇÕES POSSÍVEIS	19
2.1 MÓDULOS DE UM SISTEMA ERP – MÓDULO FINANCEIRO	19
2.2 MÓDULOS DE UM SISTEMA ERP – MÓDULO DE COMPARTILHAMENTO	20
2.3 MÓDULOS DE UM SISTEMA ERP – MÓDULO SUPRIMENTOS	22
2.4 GESTÃO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	24
3 DIFICULDADES E DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO	26
3.1 RELATOS DE CASOS DE EMPRESAS QUE IMPLANTARAM O ERP	29
3.2 ESCOLHA DO ERP	31
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Vivemos atualmente em uma realidade onde o mundo inteiro está cada vez mais informatizado. Inovações tecnológicas estão constantemente acontecendo e a cada dia que passa as empresas que não se adequarem as novas tecnologias, irão perdendo espaço no mercado e se tornando obsoletas pela forma arcaica de se trabalhar.

Um dos principais desafios para os novos empreendedores é convencer alguns gestores mais velhos, de que estas inovações e os investimentos que as mesmas exigem, podem trazer de fato vantagens competitivas para a empresa.

Partindo desta linha de raciocínio, uma das principais ferramentas que é primordial e praticamente vital para uma melhor gestão de uma empresa, é o Sistema de Gestão empresarial, conhecido também por ERP (*Enterprise Resource Planning* – Em português, Planejamento de Recursos Empresariais). Trata-se de um *software* modular, criado para integrar e gerir todos os departamentos da empresa em um único ambiente. Por se tratar de um *software* modular, ele pode ser perfeitamente adequado para as necessidades reais e individuais de qualquer empresa, uma vez que as configurações e parametrizações deste *software* são feitas de forma separada e de encontro ao atendimento de tais necessidades. (TURBAN, 2010).

Este sistema, de uma forma bem resumida tem como principais funções: Praticidade, mitigação de erros, o aumento de acertos na tomada de decisão, redução de erros operacionais, automatização das tarefas diárias da empresa, eliminação de controles manuais e planilhas eletrônicas feitas de forma separada e individual, melhoria da qualidade de informação, confiabilidade e segurança das informações e dados da empresa, entre várias outras funções voltadas integralmente a um único objetivo, melhorar a gestão desta empresa.

Este estudo mostrará quais são as principais vantagens de se utilizar um sistema de gestão empresarial integrado, bem como apresentará os desafios que as empresas encontram para implantá-lo e as possíveis soluções que um ERP traz para mitigar as dificuldades encontradas por empresas conservadoras que não utilizam este tipo de sistema.

1.1 PROBLEMA

Quais os desafios e dificuldades para implantação de sistemas de gestão em empresas conservadoras?

1.2 HIPÓTESES

- a) Acredita-se que as empresas conservadoras tendem a ter resistência a aceitação de inovações, principalmente quando se tratam de inovações tecnológicas, são fiéis aos seus costumes e não aceitam de muito bom grado mudanças drásticas destas maneiras de fazer a gestão da empresa.
- b) É provável que a maioria das empresas conservadoras, não buscam manter profissionais capacitados ou um departamento de Tecnologia de Informação (TI), para aplicação dos sistemas de gerenciamento.
- c) É provável que as empresas conservadoras, diminuam seus custos operacionais, seus custos com mão de obra, aumentem sua produtividade e conseqüentemente aumentem sua lucratividade, caso escolham usar o ERP para fazer a sua gestão empresarial.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os principais desafios e dificuldades, ou seja, problemas que a empresa tem em sua gestão e apresentar os benefícios que a implantação de um sistema de gestão pode gerar para uma empresa.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Relacionar cada uma das funções do ERP, voltadas aos problemas apresentados;
- b) Apresentar as soluções que o sistema oferece, como forma de melhoria para a gestão da empresa;
- c) Demonstrar, através de análises das rotinas diárias das empresas, que a aplicação do sistema é válida, atrativa e viável, mesmo com as dificuldades de implantação;
- d) Descrever as dificuldades e resistências encontradas nesse segmento em utilizar ferramentas automatizadas como sistemas de gerenciamento.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O presente trabalho tem o intuito de apresentar os problemas causados pela ausência de um sistema de gestão que trabalhe de forma integrada.

Também pretende apresentar para gestores, o quão vantajoso contar com um sistema no auxílio da gestão da empresa é importante, principalmente no que se diz respeito a aumento de lucros, alcance de excelência corporativa e profissionalização e automatização de todos os recursos da empresa.

Este trabalho também tem o intuito de apresentar de forma simples como funciona um sistema de gerenciamento, pensando nos gestores de empresas de conservação. Muitas vezes estes gestores, por acharem complexo o funcionamento de uma ferramenta automatizada e por não conseguirem enxergar, até por falta de experiência, como ela realmente funcionará decidem por não aceitarem tal inovação em sua empresa.

Sendo assim, este trabalho tem como foco mostrar as vantagens que os sistemas de gestão integrado trazem para as empresas de uma forma geral, mas voltado em sua maior parte para as empresas conservadoras, apresentando as dificuldades diárias que são encontradas nestas empresas e a forma com que o ERP pode auxiliá-las a diminuir ou até mesmo acabar com estes problemas.

Além disso, analisar problemas reais do dia a dia das empresas deste segmento, e entender se é possível conseguir melhorar a visão destes gestores em relação a este tipo de investimento.

Este trabalho também é de grande valia para acadêmicos do curso de administração, uma vez que pode auxiliá-los em seus futuros empreendimentos ou até mesmo ajuda-los caso vivenciem atualmente os problemas que foram pautados neste estudo.

1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente trabalho está classificado como bibliográfico de natureza exploratória, que segundo Gil (2010), é aquela que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. Pode envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado.

O estudo inclui pesquisas de artigos publicados sobre o tema abordado, bem como entrevistas com pessoas que tem vivencia junto aos problemas levantados, com a finalidade de apresentar as soluções necessárias para solucionar os problemas relativos à falta de sistemas de gestão nas empresas.

Já quanto a abordagem do problema esta pesquisa será qualitativa. Ainda segundo Gil (2010), a pesquisa qualitativa é:

Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem – se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo. Pelas dificuldades materiais que envolvem sua realização, os censos só podem ser desenvolvidos pelos governos ou por instituição de amplos recursos. São extremamente úteis, pois proporcionam informações gerais acerca das populações, que são indispensáveis em boa parte das investigações sociais. (GIL, 2010, p. 35).

Conforme citado por Gil (2010), uma análise qualitativa prioriza a coleta de informações de pessoas que estão envolvidas diretamente com o problema estudado, o que traz mais valia para as possíveis soluções que possam ser oferecidas, uma vez que tendo familiaridade com os problemas torna-se possível otimizar as soluções para os mesmos.

Neste sentido o presente estudo buscou informações sobre problemas cotidianos em empresas conservadoras, para que fosse possível apontar soluções para os problemas encontrados. Neste contexto um relato de caso será utilizado como forma de exemplificar modelos de organizações que obtiveram sucesso na implantação de sistemas ERP.

O Relato de Caso tem sua aplicação quando o pesquisador busca compreender de forma mais objetiva, extensiva e com maior validade conceitual, do que propriamente estatísticas. Utilizando este método o pesquisador consegue ter

uma maior noção da realidade a qual procura entender, através da experiências já vivenciadas do entrevistado.

Segundo Lakatos (2001), relatos de casos são:

Estudos empíricos que pesquisam um fenômeno presente, dentro do contexto da realidade, quando fronteiras entre o fenômeno e as linhas gerais não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidencia. É o nome geral usado para designar uma coleção de questões que são perguntadas e anotadas por um entrevistador numa situação face a face com outra pessoa. (LAKATOS, 2001, p. 212).

Conforme citado por Lakatos (2001), com os relatos de caso é possível comprovar a efetividade de um determinado estudo baseado em vivências anteriores. O entrevistador leva à tona diversas questões sobre o tema abordado e diversos questionamentos para o entrevistado, afim de comprovar a eficiência de determinado estudo.

Sendo assim, com a análise qualitativa somada ao relato de caso, conseguiremos comprovar a eficácia na implantação de sistemas ERP, como forma de auxílio em uma melhor gestão dentro das organizações.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está dividido em 4 capítulos que foram divididos da seguinte forma:

No capítulo 1 está apresentado o problema no qual o trabalho se baseia. Após apresentado o problema, foram levantadas as hipóteses e também os objetivos que se pretende alcançar através do desenvolvimento do presente trabalho. Além disso foram apresentadas a justificativa do estudo bem como a metodologia que será aplicada no mesmo.

No capítulo 2 inicia-se a abordagem sobre os problemas que podem ser gerados pela falta de um sistema de gestão integrado nas empresas, as possíveis soluções que podem auxiliar na correção destes erros e os módulos que o sistema base deste estudo apresenta como ferramenta para estas possíveis soluções.

No capítulo 3 será apresentado as dificuldades e desafios encontrados na hora da decisão pela implantação de um sistema de gestão, bem como possíveis soluções para estas dificuldades. Também foram inseridos neste capítulo relatos de casos de empresas consolidadas, que relataram suas experiências vivenciadas com sistemas de gestão e apontaram as vantagens e benefícios que este tipo de sistema trouxe para sua organização.

Por fim no capítulo 4 descreve-se as considerações finais na qual se expõe os resultados do presente trabalho, apontando se houve uma solução para o problema levantado bem como uma resposta para as hipóteses levantadas.

2 PROBLEMAS DECORRENTES DA FALTA DE UM SISTEMA DE GESTÃO E AS SOLUÇÕES POSSÍVEIS

ERP é a sigla utilizada para *Enterprise Resource Planning*, ou em tradução livre Planejamento de Recursos Empresariais. Essa tecnologia é utilizada no auxílio dos gestores das empresas e tem o intuito de melhorar os processos internos da organização e também o intuito de integrar todas as atividades da empresa em um único ambiente, seguro, confiável e assertivo (FERREIRA, 2011).

Devido as características exclusivas do ERP, diversas de suas vantagens se dão de forma intangíveis, ou seja, não aparecem visivelmente nos primeiros meses de implantação. É algo que demanda tempo para se torna tangível, pois só após bem aplicado, tornará visível a compensação do investimento realizado (OLIVEIRA, 2009). As implantações de sistemas de gestão integrados, devem-se ultrapassar as preocupações apenas com os ambientes tecnológicos da empresa, uma vez que abrange a todo o ambiente empresarial, sendo assim os gestores precisam ter esta visão mais ampla de que estas modificações ultrapassam uma alteração no modo como se controla as coisas, precisam ter a visão de que estas alterações podem impactar também na estrutura e nos aspectos sócio comportamentais da organização (JESUS, 2007).

2.1 MÓDULOS DE UM SISTEMA ERP – MÓDULO FINANCEIRO

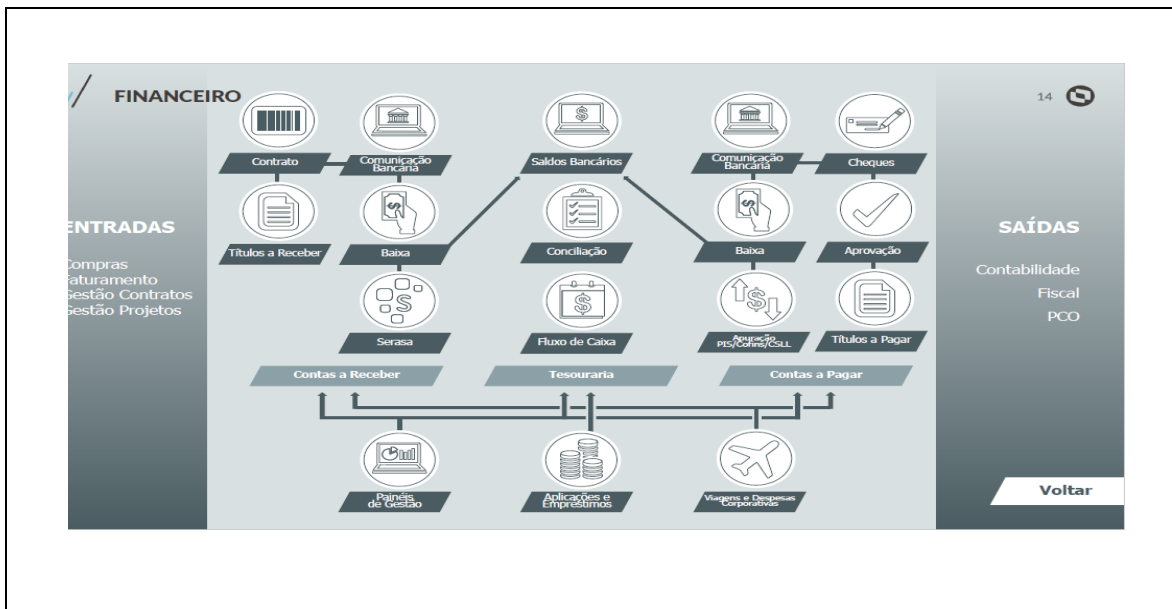
Abaixo estão apresentados diversos problemas encontrados pela ausência de um sistema de gestão, assim como suas devidas soluções dentro do próprio ERP.

Falta de controles financeiros: Os controles financeiros de entrada e saída são todos lançados de forma manual e em planilhas, o que está mais propício ao erro, tornando inviável um controle mais apurado. Falta de lançamentos, lançamentos errados, lançamentos feitos com atraso, são possíveis causas de erro que podem ocorrer. Com um sistema automatizado, estes lançamentos seriam feitos de forma automática no ato dos acontecimentos, por se tratar de um sistema ele só permitiria lançamentos em seus devidos lugares eliminando assim os lançamentos errados (DAVENPORT, 2002). O sistema aponta as faltas de lançamentos, por ter um cronograma previamente assinalado, o que eliminaria os atrasos em lançamentos.

Não há um acompanhamento em tempo real dos acontecimentos do projeto, apenas no final de cada um deles se faz um levantamento de todos os custos do projeto e quais os recebimentos dos mesmos. Com este sistema a empresa conseguiria acompanhar em tempo real os apuramentos financeiros, sabendo onde estão acontecendo os déficits e podendo atuar de forma mais ágil e focada nos erros, evitando que apenas no final de cada projeto, consiga enxergar onde foram cometidos os erros que trouxeram prejuízos financeiros (DAVENPORT, 2002).

A figura 1 apresenta o módulo financeiro do ERP da TOTVS.

FIGURA 1 – Pagina do modulo Financeiro Sistema TOTVS



Fonte: Elaborado pelo autor ¹

Como pode-se perceber, todas as funções financeiras que são necessário controle pelos gestores e colaboradores envolvidos neste departamento estão integradas em um único ambiente, o que tende a facilitar os processos de tomada de decisão e aperfeiçoar os resultados.

2.2 MÓDULOS DE UM SISTEMA ERP – MÓDULO DE COMPARTILHAMENTO

Informações mantidas em pessoas chave: Por não se ter um sistema de gestão integrada, as informações muitas vezes ficam nas mãos de pessoas chave, onde apenas estas pessoas têm acesso a essas informações. Se houver algum problema com esta pessoa, seja problemas de saúde ou até mesmo a pessoa ser

¹ Montagem a partir de imagens coletadas no site da empresa TOTVS.

desligada da empresa, estas informações se vão juntamente com ela. Com um sistema de gestão integrada, todas estas informações ficam localizadas no sistema onde podem ser compartilhadas com mais pessoas, que tenham autorização para acessá-las, e ficam salvas dentro do ERP evitando uma possível perda de informações cruciais (JESUS,2007).

Compartilhamento de informações quando a empresa estiver entrando em um novo projeto: Como as informações ficam divididas entre várias pessoas, algumas vezes a empresa está prestes a começar um novo projeto e as pessoas que estarão envolvidas no mesmo nem se quer tem conhecimento das atividades que irão executar (FERREIRA, 2011). O sistema notifica o início deste novo projeto, de forma detalhada e concisa, onde cada responsável por uma parte do mesmo conseguirá identificar quais serão suas responsabilidades na execução, otimizando o seu tempo, levantando todos os recursos necessários para tais atividades, tudo de uma forma prévia, ou seja, ao chegar à data inicial de execução todos já estarão preparados para cumprir suas obrigações de uma forma mais ágil, direcionada e em conjunto, já que todos estarão envolvidos e portando as mesmas informações ao mesmo tempo.

Além de toda a plataforma do sistema trabalhar de forma integrada, existe uma extensão desta plataforma que se chama TOTVS - *Check List*. O mesmo permitirá fazer a interação de atividades de diferentes setores em um só local, permitindo que ao iniciar um novo projeto ou objeto, como é chamado dentro da plataforma, todos tenham conhecimento das atividades a serem realizadas, assim como prazos e demais informações pertinentes (SECCO, 2015).

Neste módulo de compartilhamento, conforme ilustra a figura 2, temos uma extensão dentro do sistema TOTVS que é denominada TOTVS – *Check List*.

FIGURA 2 – Pagina da extensão do Sistema TOTVS. *Check List*



Fonte: Elaborado pelo autor ²

O *Check List* tem em uma das suas principais funcionalidades, a junção de atividades a serem realizadas dentro de um projeto em um único ambiente, ou seja, planejamento, execução e administração de uma determinada atividade em um único ambiente que todas as pessoas envolvidas em cada um do processo terão o devido acesso para melhor execução de suas atividades.

2.3 MÓDULOS DE UM SISTEMA ERP – MÓDULO SUPRIMENTOS

Melhor gestão de estoque: Com o passar do tempo os controles de estoque vão se tornando cada vez mais difíceis e inviáveis de se fazer de forma manual. Não se tem o controle real dos itens que são necessários para se realizar os trabalhos no dia a dia da empresa e sempre acontece desses itens acabarem antes do previsto. Não se tem um real dimensionamento de todos os equipamentos e bens da empresa, pois a mesma não possui um inventário bem feito e acompanhado de perto, o que traz prejuízos financeiros de várias formas como: Atraso em projetos por falta de equipamentos e material necessário, extravio de equipamentos por falta de cuidados e por não se conseguir apontar um responsável para cada um deles, perda de equipamentos por falta de manutenção corretiva programada, entre outros (SACCOL, 2003).

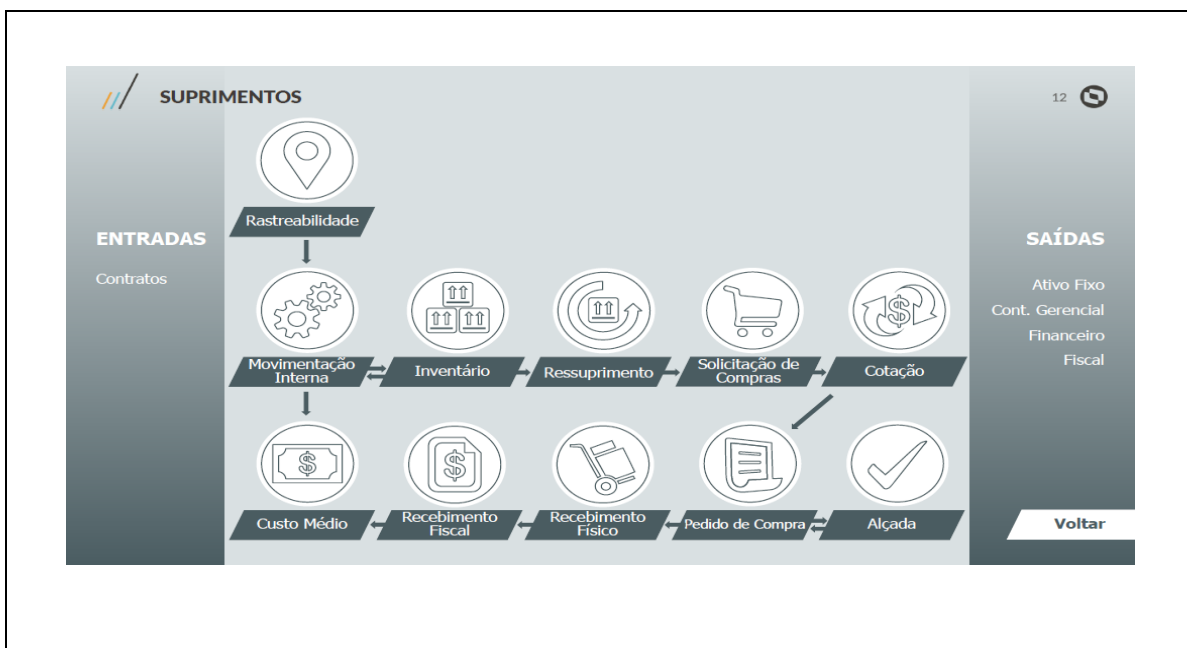
Com um sistema integrado, este controle de estoque será realizado de forma automatizada, com quantidade mínima necessária estipulada e o próprio sistema já

² Montagem a partir de imagens coletadas no site da empresa TOTVS.

aponta a necessidade de reposição de estoque antes que os produtos cheguem ao fim (TURBAN, 2010). O ERP trará para a empresa, uma solução dedicada a criação do inventário de todos os bens e equipamentos, onde se pode registrar a pessoa que atualmente está responsável sobre estes equipamentos, qual a previsão de utilização e entrega deste equipamento, bem como qual o estado em que o colaborador pegou a ferramenta e também o estado que a devolveu, permitindo assim ao gestor dimensionar se as ferramentas estão sendo utilizadas de forma correta e adequada para cada atividade. Neste mesmo controle de estoque e inventário, o sistema programa manutenções a serem realizadas de forma periódica, conservando por mais tempo os equipamentos e bens da empresa, aumentando sua vida útil de forma gradativa.

No módulo de suprimentos, como ilustra a figura 3, é possível fazer uma gestão mais prática do estoque da empresa.

FIGURA 3 – Pagina do modulo Suprimentos Sistema TOTVS



Fonte: Elaborado pelo autor³

Neste módulo o gestor consegue acompanhar da chegada até a saída de qualquer item que entrem em seu sistema. Em um único ambiente ele consegue acompanhar desde a solicitação de compra de determinado material até quando o

³ Montagem a partir de imagens coletadas no site da empresa TOTVS.

mesmo alcance o local que fez sua solicitação. Facilitando a gestão de estoque bem como de todo o departamento de suprimentos da empresa em um único ambiente.

2.4 GESTÃO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Unificação de todo o ambiente empresarial é um problema decorrente em empresas que se há uma maneira e um tipo de controle para se realizar cada uma das atividades, tidas como cruciais, da empresa (SACCOL, 2003). Abaixo um exemplo do problema que isto causa:

Quando o responsável pelo almoxarifado e o estoque faz o seu controle pessoal do quantitativo dos insumos mínimos que precisam ser mantidos para realização de uma determinada atividade. A pessoa que realizará o processo de compra deste material, onde a mesma necessita de diversos orçamentos a aprovações antes de realizar a compra, realiza um controle separado deste mesmo quantitativo mínimo de estoque e só é autorizado a comprar quando o mesmo estiver chegando a 30% do fim. Por outro lado, o diretor financeiro exige que seja avisado com uma antecedência mínima de 15 dias antes de qualquer compra, a necessidade deste material, pois ele também tem os seus controles financeiros de forma separada. Acontece que o responsável pelo almoxarifado se ausentou por duas semanas da empresa e o mesmo era o único portador de seu controle de estoque, quando o mesmo voltou diversos insumos haviam esgotado e as atividades seriam interrompidas caso não fossem repostos de forma imediata. O comprador não terá assim o tempo hábil de realizar os seus orçamentos, e só conseguirá adquirir os materiais de forma imediata na empresa em sua própria cidade, que tem os custos superiores a 50% do concorrente, mas com uma entrega mais rápida. O gestor não teve seu prazo de 15 dias para avaliar este custo e não dimensionou esse déficit em seu caixa, o que pode ultrapassar no valor estipulado para aquele determinado serviço. Neste exemplo existem três controles feitos de forma totalmente diferente, mas que visam manter um estoque mínimo para atendimento do serviço a ser realizado, sem atrasos, com o melhor custo benefício e de maneira otimizada.

Com um sistema de gestão integrada, mesmo com a ausência do responsável pelo almoxarifado, o comprador conseguiria identificar que o estoque estava se esgotando, uma vez que as informações estariam sendo compartilhadas com todos, conseguiria realizar as cotações em tempo hábil e conseguir as devidas

autorizações para reposição do material no melhor local, sem atrasar as atividades a serem realizadas e sem complicar o departamento financeiro (Oliveira, 2009, p.44).

3 DIFICULDADES E DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO

O processo de implantação de ERP traz consigo impactos que afetam a estrutura organizacional, os procedimentos internos, as responsabilidades dos indivíduos e as relações entre os departamentos da empresa (DAVENPORT, 2002).

(SECCO, 2015). Relacionando entre outras, as maiores dificuldades e os principais motivos que podem tornar inviável a implantação de um *software* ERP em uma empresa são:

- a) Custo elevado;
- b) Falta de departamento de projetos ou profissionais de TI;
- c) Desejo de solucionar problemas em curto prazo com o ERP;
- d) Falta de visão das necessidades da empresa como um todo, focando em problemas e departamentos de forma separada;
- e) Falta de conhecimento e informação.

Uma forma de se mitigar estes problemas é talvez a principal ferramenta que um sistema ERP fornece, este sistema é completamente adaptável para as reais e individuais necessidades de cada empresa, ou seja, o mesmo pode ser completamente modulado de acordo com o que a empresa precisa, criando parâmetros para as atividades a serem realizadas nos projetos, padronizando a forma de se trabalhar e tornando um ambiente automatizado menos propício a erros (CARVALHO, 2012).

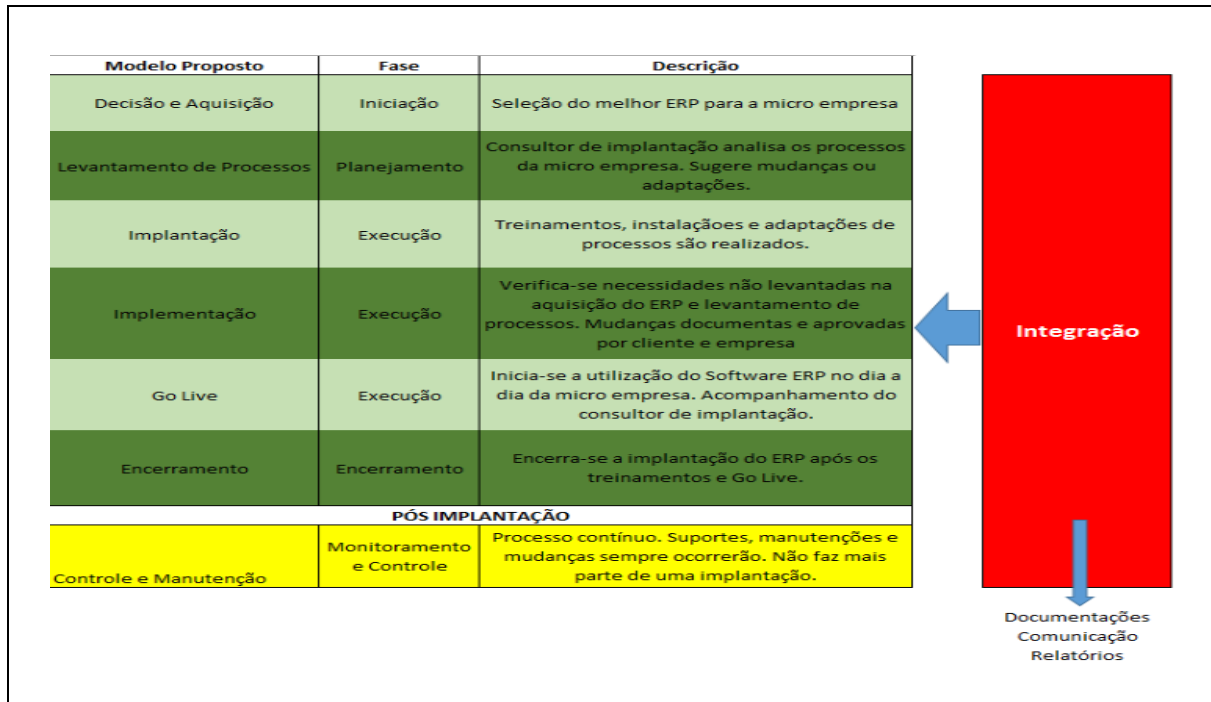
a) Custo elevado: Custo elevado talvez seja o principal empecilho na implantação de um ERP, isso porque o mesmo necessita de um alto investimento, com retornos em longo prazo e devido a isso muitas vezes não é visto com bons olhos pelos gestores (FERREIRA 2011). Uma forma de diminuir este receio dos gestores seria apresentar resultados obtidos por empresas que optaram pela implantação do sistema, apresentar relatórios de faturamento antes e pós-implantação e apresentar relatos dos colaboradores desta empresa, trazendo assim mais confiabilidade no processo de aceitação dos gestores.

b) Falta de departamento de projetos ou profissionais de TI: Não se faz completamente necessário que a empresa que tem o interesse em implantar este tipo de sistema, tenha um departamento completamente dedicado de TI, mas como

qualquer outra solução de inovação que possa ser apresentada, os envolvidos nos projetos que terão a gestão deste sistema deverão passar por treinamentos para que dominem as ferramentas que o mesmo tem a oferecer, para que possam dominar suas atividades dentro do *software* (SECCO, 2015). A empresa pode optar por terceirizar a implantação, o que demandaria um tempo menor, porém um custo maior, ou ainda optar por ter seu próprio departamento de TI. A maior diferença entre as duas opções está exatamente no custo e no tempo demandado para cada uma. Terceirizando este serviço, a empresa poderá ter sua implantação de forma mais rápida, uma vez que a empresa contratada já domina este tipo de demanda, e poderá ser mais ágil nesse processo de implantação. Porém este serviço tende a ser mais caro, justamente por ser mais rápido. Tendo sua própria equipe como responsável pela implantação, os gestores podem assim reduzir os seus custos, uma vez que esta mão de obra pode ser compartilhada com outras áreas da empresa, dividindo assim seus custos. Porém este processo se tornara mais demorado, tendo em vista que o este tipo de serviço será algo novo para estes profissionais, então demandará mais tempo para primeiro dominar as ferramentas e só depois conseguir implantar o sistema na organização (FERREIRA, 2011).

c) Desejo de solucionar problemas em curto prazo com o ERP: Como já citado, o tempo pode ser um empecilho na implantação de um ERP, pois é uma ferramenta que demandará um tempo considerável para ser aplicada com totalidade de suas funcionalidades.

Conforme mostra a figura 4, segue um quadro explicando as etapas de implantação de um ERP (SECCO, 2015):

FIGURA 4 – Quadro de etapas de implantação do ERP

Fonte: Secco, 2015.

d) Falta de visão das necessidades da empresa como um todo, focando em problemas e departamentos de forma separada: Como pode-se perceber, existem várias etapas a serem seguidas sendo elas antes, durante e depois da implantação de um ERP. Isto demanda tempo, demanda investimento, demanda força de vontade em aprender, mas todos estes esforços poderão ser recompensados após sua implantação, com retornos financeiros, otimização de processos, tornando – os mais eficazes, rápidos, eficientes, especializando a mão de obra, otimizando os resultados e consequentemente aumentando os lucros (SECCO, 2015). Faz-se completamente necessário que empresa seja vista pelos gestores como um único ambiente, ou seja, todos os departamentos unificados e trabalhando juntos em prol do bem maior da organização. Dividir os departamentos para resolver os problemas de cada um de forma individual pode ser um processo demorado e não satisfatório, por isso a necessidade de tratar tudo de uma mesma forma (OLIVEIRA, 2009).

e) Falta de conhecimento e informação: Diversas são as formas de trazer conhecimento e informação aos gestores que estão resistentes na aceitação da implantação do sistema, algumas delas são: solicitar ao gestor que faça um questionário junto a sua equipe, para saber quem deles já teve vivencia com ERP na carreira, o quanto sabem sobre o tema e se gostariam de ter um sistema desses

para auxiliar em suas atividades. Desta forma ele conheceria mais de perto a sua equipe a conseguiria identificar quais deles poderão auxiliá-lo no processo de implantação. Outra alternativa é mais uma vez trabalhar com a pesquisa em empresas que já implantaram o sistema, preferencialmente colaboradores que estavam antes da implantação e permaneceram pós implantação, o índice de aceitação após conhecer e dominar o sistema é elevadíssimo e isso traria mais segurança para o gestor na hora da decisão de implantação (DAVENPORT, 2002).

3.1 RELATOS DE CASO DE EMPRESAS QUE IMPLANTARAM O ERP

Diversas são as empresas que relatam seus resultados pós-implantação dos sistemas ERP e boa parte delas pode-se encontrar diretamente nos *sites* das empresas provedoras de ERP's, como a TOTVS por exemplo. Mediante isso uma pesquisa feita nas abordagens pós-implantação pode-se perceber a satisfação de diversas empresas com o ERP da TOTVS, que pontuam como este software foi benéfico para sua organização e como a utilização do mesmo somou para o bem maior da empresa (FERREIRA, 2011). Lista de empresas que deram seus depoimentos:

- a) *Grand Cru*
- b) Tabocas
- c) Cervosul

a) *Grand Cru*: Cristiana Parada – Diretora de TI da empresa *Grand Cru* (empresa consolidada como a maior cadeia de lojas de vinhos de importação exclusiva no Brasil), relatou que:

“A nossa empresa, por trabalhar com importação exclusiva, precisa que além da qualidade na entrega, também consiga conciliar processos rápidos e confiáveis na ponta. Com a solução da TOTVS, é possível garantir hoje que o processo de atendimento aconteça de forma padronizada em todas as nossas lojas, conseguimos identificar o cliente, entender o que ele já comprou, suas preferências e assim orientar o vendedor a oferecer para o cliente exatamente o que ele está procurando”. *YouTube* (2017, Dezembro 27).

Conforme relato da empresa *Grand Cru*, pode-se perceber que utilizando um sistema ERP houve uma melhoria considerável nos processos internos da empresa em relação a melhor atendimento ao público, bem como melhora na questão de agilidade e confiabilidade nos processos, trazendo resultados satisfatórios para os

clientes, que são atendidos de forma específica e exclusiva e também para os gestores.

b) Tabocas: Flavio Resende – Sócio Fundador da empresa Tabocas (empresa especializada na construção de linhas de transmissão de subestações) relatou que:

“Hoje a Tabocas conta com o sistema ERP da TOTVS na linha de Construção Obras e Projetos, pela segurança e pela qualidade das informações que ele traz para o gestor de obras. Nossa empresa conta hoje com 9.300 colaboradores ativos que trabalham de forma direta para nossa empresa. Antigamente operávamos 100% de forma manual e nossas atividades eram todas feitas em planilhas, conforme a empresa foi crescendo foi demandando uma melhor gestão e um maior controle e a partir do momento que nós decidimos implantar um ERP nos nossos processos, conseguimos começar a enxergar as possibilidades de melhorias e de informatização na empresa como um todo. Fomos devagar, adaptando cada setor da empresa a fim de modular e integrar junto as nossos processos e realidade e hoje ele é o ponto final da nossa gestão, que graças a ele pode ser feita uma análise da gestão no presente e ta uma visão do futuro, onde você pode atuar mais rapidamente nas melhorias necessárias.” *YouTube* (2020, Novembro 10).

Conforme relatado pela empresa Tabocas, após implantação do sistema ERP, a empresa conseguiu observar de forma mais rápida e confiável em quais pontos poderiam melhorar todos os seus processos, que antes eram feitos de forma separada e pouco confiável. Com a unificação dos processos em um único ambiente e com a automatização dos mesmos, houve uma facilitação e maior agilidade nas tomadas de decisões gerenciais, que puderam a partir da implantação verificar os ambientes da empresa como um todo e não de forma separada como era praticado anteriormente.

c) Cervosul: Edson Santos – Gestor de TI da empresa Cervosul (Distribuidora de medicamentos e perfumaria, que atua neste ramo a mais de 40 anos, sendo referência no mercado de distribuição desta linha no sul do país) relata que:

“A utilização do ERP da TOTVS nos garantiu tranquilidade e segurança nos desafios do dia a dia. Antes da implantação, quando recebíamos alguma mercadoria, tínhamos que fazer a etiquetagem de cada produto de forma manual, abrindo caixa por caixa e colando as etiquetas, tendo uma rastreabilidade não garantida. Hoje com a solução da TOTVS, sabemos exatamente onde está o produto, qual o seu lote, podendo seguir de forma adequada as questões de prazo de validade das mercadorias entre diversas outras informações cruciais que são mantidas de forma pratica no ERP. Com apenas um clique é possível gerar um relatório para a Anvisa, dentro dos padrões exigidos, o que é bastante importante nas áreas do controlados em que a legislação é bem exigente. Antes este processo era feito de forma manual e poderia demorar semanas para ser feito. Informações em tempo real, custo de produto, preço médio de venda, rentabilidade, são os principais benefícios que podem ser citados.” *YouTube* (2017, Dezembro 27).

Conforme relato da empresa Cervosul, houve uma considerável melhoria nos processos de logística dos seus produtos. Antes da implantação este processo era feito de forma manual, onde em alguns casos aconteciam erros de identificação de mercadorias e até mesmo de registro de lote destas mercadorias. Com a implantação do ERP este processo passou a ser automatizado o que garantiu melhor rastreabilidade dos produtos, bem como confiabilidade e agilidade no processo.

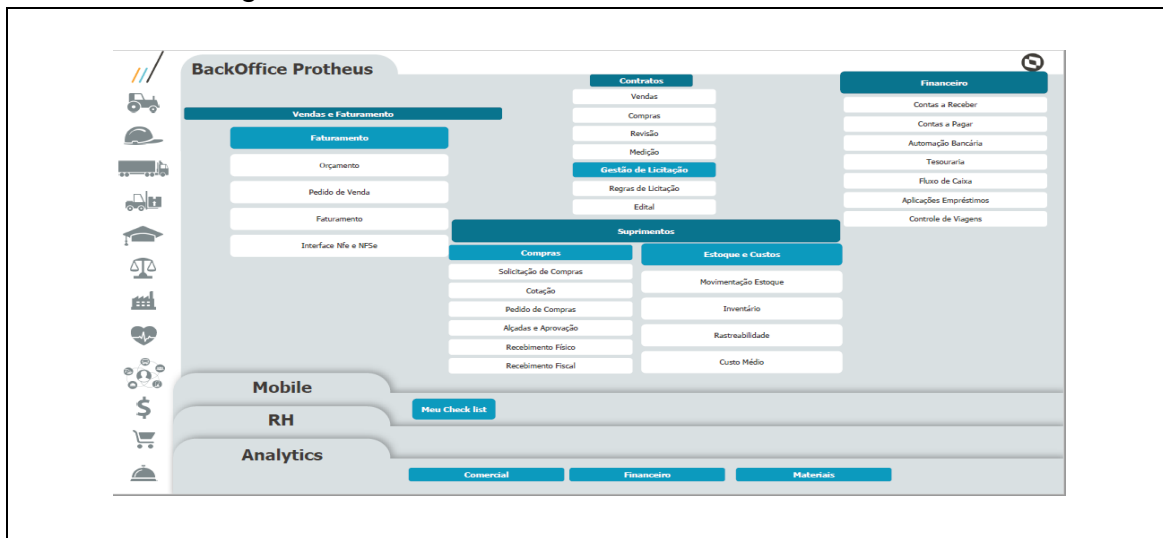
No site da plataforma TOTVS tem diversos outros relatos, de empresas dos mais diversos segmentos, que confirmam os vários benefícios que a implantação de um ERP trouxe para suas empresas. De pequenas empresas a multinacionais, o que se pode observar é que os benefícios são totalmente superiores aos empecilhos e desconfianças na implantação, basta-se fazer as coisas no tempo e no jeito certo e o sucesso virá de forma gradativa ao nível de empenho de cada empresa (FERREIRA, 2011).

3.2 ESCOLHA DO ERP - *Enterprise Resource Planning*

A escolha do sistema TOTVS como linha de base deste estudo, se deve ao fato desta ser a empresa líder do segmento no Brasil, umas das pioneiras em desenvolvimento de sistemas de gestão integrados. A TOTVS é referência no mercado deste setor, além disto os seus *softwares* são reconhecidos por trazer mais praticidade de ambientação até mesmo para profissionais com pouca experiência em sistemas de gestão. Um *software* simplificado, porém, bem amplo, que traz de forma fácil e interativa soluções para problemas rotineiros de uma empresa (SECCO, 2015).

A figura 5 mostra a página inicial do ambiente em nuvem do sistema *Backoffice* – Linha *Protheus* – TOTVS:

FIGURA 5 – Pagina inicial Sistema TOTVS



Fonte: Elaborado pelo autor⁴

Como se pode perceber, o sistema oferece solução para todo o gerenciamento necessário de uma empresa, de forma integrada e simples, o que facilita e muito o dia a dia dos gestores.

A credibilidade da empresa TOTVS no mercado auxilia no processo de aceitação de gestores mais conservadores, pelo fato de ser uma empresa consolidada no mercado, por ser uma empresa consideravelmente antiga em seu ramo de negócios, o que ao ver dos gestores traz certa segurança, tendo em vista que a empresa acompanhou as evoluções que o mercado teve e vem tendo constantemente.

⁴ Montagem a partir de imagens coletadas no site da empresa TOTVS

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É perceptível que a implantação de um ERP, seja qual for o tamanho da empresa, é algo válido e rentável. Traz diversos benefícios como se pode observar, dentre eles: Benefícios operacionais, gerenciais, estratégicos, organizacionais e financeiros.

Dentre os benefícios operacionais, está a redução do prazo de execução de tarefas, facilidade no aprendizado das tarefas a serem executadas, fácil identificação dos erros a serem corrigidos, unificação de processos em um só ambiente. Não é possível observar nesse momento a vantagem financeira, pois existe a necessidade de aumentar a mão de obra qualificada para a implantação e manutenção do sistema, o que custa muito e na fase de implantação não traz de forma rápida o retorno financeiro desejado.

A cerca os benefícios gerenciais, pode-se destacar a melhoria na gestão da empresa, devidos as praticidades e facilidades oferecidas pelo ERP. A presença de relatórios analíticos simplificados, praticidade no monitoramento financeiro, melhor governança corporativa e acompanhamento dos processos críticos da empresa, são os principais facilitadores de tomada de decisão oferecidos pelo ERP.

Em relação aos benefícios estratégicos, pode-se destacar o apoio que o ERP traz para o crescimento do negócio dando suporte não somente ao processo de criação, mas também de melhora e desenvolvimento para os processos da empresa. Respostas rápidas para problemas ambientais e operacionais também se destaca com uma vantagem.

Sobre os benefícios organizacionais, destaca-se a facilidade em aprender os processos do ERP, seja em qual for o nível organizacional. Por se tratar de uma plataforma modulada, o ERP trabalha com a forma mais simples e autoexplicativa possível, trazendo facilidade no entendimento do processo. O ERP contribui na implantação de uma cultura voltada aos processos da empresa como um todo e não nas atividades individuais de cada colaborador.

Por fim os benefícios financeiros, com a redução de erros operacionais, melhor aproveitamento do tempo de cada colaborador, agilidade nos processos, melhor monitoramento financeiro, controles orçamentários otimizados; torna-se possível identificar um excelente benefício financeiro, uma vez que com todos estes

recursos trabalhando de forma positiva, a redução de custos torna-se evidente e os ganhos tendem a maximizar.

Estes são alguns dos principais benefícios de se ter um sistema de gestão empresarial, seja em empresas grandes, pequenas, com alto ou baixo faturamento. Se você tem uma empresa e ela não for bem gerenciada, não importa qual o retorno financeiro ela te dá atualmente, vai chegar um momento em que a falta de gestão ocasionará em uma queda livre nesta rentabilidade e seu negócio pode desmoronar, tornando-o inviável para manter.

Apenas o sistema em si, não fará todo o trabalho sozinho e trará a resposta para todos os problemas que a empresa enfrenta, mas ele abre uma porta pra uma mudança no estilo de trabalhar da empresa, ele abre uma porta para que os gestores possam entender melhor o seu negócio, eles abrem uma porta para se solucionar problemas de forma simples e pratica, mas não fazem isto sozinhos, eles dependem de que os gestores motivem suas equipes as boas práticas, que os gestores tenham uma correta avaliação das informações e soluções apresentadas e acima de tudo, eles precisam que todos os envolvidos estejam dedicados e batalhando em prol de uma coisa maior do que o sucesso de um gestor ou de um funcionário em específico, precisa de todos focados em prol da construção de um caminho que levará esta empresa ao sucesso.

O maior desafio que as empresas conservadoras enfrentam, é sair de sua zona de conforto e permitir que as inovações aconteçam e a partir desse desafio surgem as dificuldades, será esta a melhor solução para minha empresa? Isto me trará resultados duradouros? Minha equipe irá se adaptar? É justamente nesta hora que os profissionais e consultores comerciais dos sistemas de gestão integrado começam a atuar, eles fazem uma análise técnica de todo o ambiente empresarial, se envolvem diretamente com todos os colaboradores envolvidos nos processos de trabalho da empresa e também com os gestores, afim de entender quais suas maiores dificuldades e limitações, e montam assim a solução para estes problemas na forma de uma plataforma de sistema de gerenciamento. Eles apontam os principais problemas, levantam as possíveis causas, estudam as possíveis soluções e definem, juntamente com a empresa, qual será a melhor forma para fazer o sistema funcionar, visando sempre a particularidade de cada um de seus clientes, afim de atacar de forma mais correta e eficiente todos os problemas anteriormente levantados.

Trazendo à tona o problema levantado: Quais os desafios e dificuldades para implantação de sistemas de gestão em empresas conservadoras? O maior desafio que as empresas conservadoras enfrentam, é sair de sua zona de conforto e permitir que as inovações aconteçam e a partir desse desafio surgem às dificuldades, será esta a melhor solução para a empresa? Isto trará resultados duradouros? A equipe irá se adaptar? É justamente nesta hora que os profissionais e consultores comerciais dos sistemas de gestão integrados começam a atuar, eles fazem uma análise técnica de todo os ambientes empresariais se envolvem diretamente com todos os colaboradores envolvidos nos processos de trabalho da empresa e também com os gestores, a fim de entender quais suas maiores dificuldades e limitações, e montam assim a solução para estes problemas na forma de uma plataforma de sistema de gerenciamento. Eles apontam os principais problemas, levantam as possíveis causas, estudam as possíveis soluções e definem, juntamente com a empresa, qual será a melhor forma para fazer o sistema funcionar, visando sempre a particularidade de cada um de seus clientes, a fim de atacar de forma mais correta e eficiente todos os problemas anteriormente levantados.

Sobre as hipóteses levantadas, todas foram confirmadas conforme diversas evidencias apontadas ao longo do trabalho.

Por fim para finalizar, conforme citado por um famoso jogador de beisebol americano na década de 60, Woody Willians “Não importa o quão excelente seja a equipe e quão eficiente seja sua metodologia, se você não estiver resolvendo o problema correto, o projeto falhará”. (WILLIANS, 1966).

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Juliana Nadjara. **O impacto da implantação de sistemas ERP em funcionários da área fabril**. Tese (Pós-Graduação em Engenharia da computação) Programa de Pós-graduação em Engenharia da computação, da Universidade Federal de Santa Catarina. 2012.

DAVENPORT, T.H. **Missão crítica: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial**. Porto Alegre, RS: Editora Bookman, 2002.

FERREIRA, Adhemir; MICCHELUCCI, Andréa; COUTO, Celso. **Aquisição de Sistemas ERP: uma análise dos resultados obtidos pelas empresas**. Gestão Contemporânea, Porto Alegre, n. 9, p.87-101, jan/ jun. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JESUS, Renata Gomes & OLIVEIRA, Marilene Olivier Ferreira. **Implantação de sistemas ERP: tecnologia e pessoas na implantação do sap r/3**. Revista de Gestão de Tecnologia e Sistema de informação. Vol.3, Nº 3, 2007, p. 315-330.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Glaucia Nalva Borges. **Um modelo de processo de implantação de sistemas ERP**. 2009. Tese (Pós-Graduação em Engenharia da computação) Programa de Pós-graduação em Engenharia da computação, da Universidade de São Paulo. 2009.

SACCOL, Amarolinda Zanela & SOUZA, Cesar Alexandre. **Sistemas ERP no Brasil – Teorias e Casos**. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

SECCO, Adriano. **Implantação de Software ERP em Microempresa: Com base nos processos do PMBOOK 5ª Edição, 2015**. Disponível em: <<https://www.tiespecialistas.com.br/implantacao-de-software-erp-em-microempresa-com-base-nos-processos-do-pmbok-5a-edicao>>. Acesso em: 06 de maio de 2020.

TURBAN, Efraim. **Tecnologia da Informação para Gestão: Em busca de um melhor desempenho estratégico e operacional**. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman. P. 318-361. 2010.

TOTVS, **Onde encontrar depoimentos de clientes satisfeitos com a TOTVS, 2020**. Disponível em: <<https://www.totvs.com/sistema-de-gestao>>. Acesso em: 22 de Novembro de 2020.