

UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO - UNDB  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**IZABELA CAROLINE MEDEIROS DE SOUZA**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE  
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO:**

estudo de caso da empresa Tagatur Veículos Ltda. no setor de vendas

São Luís

2018

**IZABELA CAROLINE MEDEIROS DE SOUZA**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE  
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO:**

estudo de caso da empresa Taguatur Veículos Ltda. no setor de vendas

Monografia apresentada ao Curso de Administração,  
da Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB,  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Fábio Santos Carvalho

São Luís

2018

Souza, Izabela Caroline Medeiros de

A Cultura Organizacional e os desafios na implementação de Sistemas de Informação: estudo de caso da empresa Taguatur Veículos Ltda. no setor de vendas/ Izabela Caroline Medeiros de Souza.\_ São Luís, 2018.

60fls.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Unidade De Ensino Superior Dom Bosco - UNDB, 2018.

Orientador: Prof. Fábio Santos Carvalho.

1. ERP. Cultura Organizacional 2. Marketing. 3. Vendas. 4. Sistema de Informação – Implementação I. Título.

CDU 658.403.812 1

**IZABELA CAROLINE MEDEIROS DE SOUZA**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE  
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO:**

estudo de caso da empresa Taguatur Veículos Ltda. no setor de vendas

Monografia apresentada ao Curso de Administração,  
da Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB,  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
bacharel em Administração.

Aprovada em:     /     /

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Esp. Fábio Santos Carvalho (Orientador)**

---

**1º Examinador**

---

**2º Examinador**

Em especial à minha mãe, Ana Carolina,  
meu pai, Ruy Dias e meu irmão Ricardo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, com seu imenso amor, que me deu tudo o que tenho e me tornou tudo o que sou hoje, por ter me permitido chegar até aqui com sabedoria para enfrentar os obstáculos e não desistir.

Aos meus pais, que sempre me deram apoio, confiança e amor incondicionais e foram fundamentais na minha jornada acadêmica e toda a minha vida, obrigada por sempre confiarem, por fazerem o possível e o impossível pela minha felicidade e nunca desistirem de mim.

Ao meu irmão, que esteve sempre ao meu lado, apoiando e aconselhando, por ser o meu amigo que me ouve quando preciso, e por estar comigo em todos os momentos.

Ao meu amigo e orientador, Fabio Carvalho, pelo seu conhecimento, dedicação e amizade em todos os momentos, mesmo quando parecia ser impossível, sempre disponibilizou de seu tempo para me orientar desde o meu ingresso nesta instituição. Muito obrigada por tudo.

Aos meus familiares que acompanharam minha jornada e acreditaram em mim.

Aos meus professores que trilharam comigo esse caminho durante meus anos de formação e não hesitaram em compartilhar todo o seu conhecimento. Agradeço imensamente o trabalho e dedicação de cada um.

Aos meus colegas e aos meus amigos de classe que tornaram essa caminhada mais fácil, leve e divertida. E a todos os meus colegas das instituições de ensino que fiz parte anteriormente, cada um de vocês contribuiu com a minha chegada até aqui.

Aos meus amigos especiais, que me acompanham, aconselham, e me escutam sempre que preciso.

E, a todos aqueles que contribuíram de alguma forma para o desenvolvimento deste trabalho.

*“Tudo posso Naquele que me fortalece”.*

*Filipenses 4:13*

## **RESUMO**

O presente estudo tem por objetivo principal propor soluções que minimizem as barreiras comportamentais e culturais na implementação de Sistemas de Informação. Aborda como os sistemas de informação são essenciais nas organizações modernas, pois auxiliam na tomada de decisão, para que ela seja realizada da forma mais assertiva possível. Dá-se através do estudo das barreiras criadas pela cultura organizacional na implementação de sistemas de informação, a equação para se chegar à otimização dos processos que em algum momento, esbarram com dificuldades de realização dentro da organização. Mostra o estudo da cultura organizacional na implementação de novos processos, principalmente quando se trata de sistemas de informação, que nem sempre tem a importância que deveria, apesar de ser algo que quando é feito corretamente, traz bons resultados. Portanto, o estudo da cultura organizacional é essencial para entender o comportamento da organização frente às mudanças no mercado, e como ela reage ou pode reagir a diferentes cenários, inclusive à implementação de sistemas de informação para auxiliar e facilitar o trabalho que já é desenvolvido, mas que muitas das vezes exige mudanças radicais nos processos e no comportamento dos membros da organização, ou seja, mudança de cultura.

Palavras-chaves: Sistema de Informação. Cultura Organizacional. Sistema ERP.

## **ABSTRACT**

The present study has as main objective to propose solutions that minimize the behavioral and cultural barriers in the implementation of Information Systems. It addresses how Information Systems are essential in modern organizations, since they support the decision making process, so that it is carried out in the most assertive way possible. It is through the study of the barriers created by the organizational culture in the implementation of information systems, the equation to reach the optimization of processes that, at some point, run into difficulties of accomplishment within the organization. It shows the study of organizational culture in the implementation of new processes, especially when it comes to information systems, which is not always as important as it should be, although it is something that, when done correctly, it brings good results. Therefore, the study of organizational culture is essential to understand the organization's behavior in face of changes in the market, and how it reacts or can react to different scenarios, including the implementation of information systems to assist and facilitate the work that is already developed, but that often requires radical changes in the processes and behavior of the members of the organization, that means, change of culture.

**Keywords:** Information System, Organizational Culture, ERP System.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –Distribuição da amostra quanto às dificuldades em relação a custos, pessoas e adaptação do sistema ERP.....	44
Gráfico 2 –Distribuição da amostra quanto às dificuldades em relação às funcionalidades/operacionalização do sistema.....	45
Gráfico 3 –Distribuição da amostra quanto às dificuldades em relação à confiabilidade, atualizações e recursos oferecidos pelo sistema.....	46
Gráfico 4 –Distribuição da amostra quanto às dificuldades no relacionamento do sistema ERP com os objetivos estratégicos da organização.....	47

## LISTA DE SIGLAS

- CO – Contexto Organizacional
- CRM – *Customer Relationship Management*
- EAI – *Enterprise Application Integration*
- EDI – Electronic Data Interchange
- ERP – *Enterprise Resource Planning*
- PEE – Planejamentos Estratégicos Empresariais
- PETI – Planejamentos Estratégico da Tecnologia da Informação
- RH – Recursos Humanos
- SI – Sistemas de Informação
- SIG – Sistema de Informações Gerencial
- SIM – Sistema de Informação de Marketing
- TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1.1</b>	<b>Problema</b> .....	12
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b> .....	12
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b> .....	15
1.3.1	Geral.....	15
1.3.2	Específicos.....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
<b>2.1</b>	<b>Cultura organizacional</b> .....	16
2.1.1	Cultura organizacional: perfil dos colaboradores.....	17
2.1.2	Cultura Organizacional: um breve histórico à atualidade.....	19
<b>2.2</b>	<b>Sistemas de Informação (SI)</b> .....	22
2.2.1	Sistemas, organização e métodos: abordagem gerencial.....	25
2.2.2	Gestão de pessoas ligadas a Sistemas de Informação.....	28
<b>2.3</b>	<b>Marketing de vendas e sistemas de informação</b> .....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	35
<b>3.1</b>	<b>Tipo de estudo</b> .....	35
<b>3.2</b>	<b>Local de estudo</b> .....	35
<b>3.3</b>	<b>População e amostra</b> .....	36
<b>3.4</b>	<b>Coleta de dados</b> .....	36
<b>3.5</b>	<b>Análise dos dados</b> .....	36
<b>3.6</b>	<b>Aspectos éticos</b> .....	36
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b> .....	37
<b>4.1</b>	<b>Histórico da empresa</b> .....	37
<b>4.2</b>	<b>Diagnóstico organizacional</b> .....	38
<b>5</b>	<b>ENCAMINHAMENTOS E SOLUÇÕES</b> .....	49
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	51
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	53
	<b>APÊNDICES</b> .....	57

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que, nas últimas décadas, houve um aumento exponencial na venda de automóveis, juntamente com as vendas, aumentaram também as marcas entrantes no mercado brasileiro, o número de concessionárias de uma mesma marca e de marcas distintas e conseqüentemente a competitividade entre todas elas. Após o atingimento do ápice das vendas, iniciou-se o período de declínio, e para garantir a sobrevivência nesse mercado, as concessionárias sentem a necessidade de rever seus processos, visando melhoria na produtividade, reduzindo as perdas e eliminando os desperdícios tanto financeiro, quanto de tempo, de matéria-prima e de mão de obra, buscam também melhor atendimento ao cliente, que está cada vez mais exigente e munido de informações antes mesmo de adentrar à concessionária, sem contar com os novos meios de venda, onde a internet está cada vez mais presente e mudando todo o cenário de compra e venda de produtos e serviços.

Atualmente, dentro das organizações, muito se fala da cultura organizacional e de sua importância nos processos produtivos, ela consiste no conjunto de hábitos, comportamentos, crenças e atitudes das pessoas que compõem a organização, funciona como uma identidade da empresa, ela é única, pois, cada organização possui dirigente e funcionários únicos, traçando assim o perfil da sua cultura organizacional. Já os sistemas de informação são essenciais nas organizações modernas, pois, auxiliam na tomada de decisão, para que ela seja realizada da forma mais assertiva possível.

Dá-se através deste estudo as barreiras criadas pela cultura organizacional na implementação de sistemas de informação, a equação para se chegar à otimização dos processos que em algum momento, esbarram com dificuldades de realização dentro da organização. O estudo da cultura organizacional na implementação de novos processos, principalmente quando se trata de sistemas de informação, nem sempre tem a importância que deveria, apesar de ser algo que quando é feito corretamente, traz bons resultados.

Dada a relevância e atualidade do tema, este estudo faz uma leitura teórica sobre a cultura organizacional e dos desafios na implementação de sistemas de informação em uma empresa local de vendas de veículos, a Taguatur Veículos Ltda., no setor de vendas. Para tanto, é necessário revisitar o contexto brasileiro e internacional no que se refere aos estudos sobre administração, gestão nesse âmbito e só então situar o caso da empresa. Portanto, este trabalho consiste num estudo de caso, fundamentado nesses conhecimentos já mencionados acima.

Levando-se em consideração que a hipótese de que cultura organizacional, uma vez instalada, cria barreiras, segmenta o clima organizacional e torna-se difícil de se transpor, no entanto, ela não é intransponível, e que as lideranças e os grupos formais e informais precisam compreender o cenário atual para buscar a renovação da cultura, pode-se investir na identificação de fatores com os quais será possível contornar os desafios já existentes, bem como outro que virão, permitindo a implementação dos sistemas de informação.

O estudo foi estruturado em capítulos, que inicialmente foi descrito a introdução, problema, justificativa e objetivos. No primeiro capítulo descreveu o referencial teórico, tendo como principais subitens: cultura organizacional, sistemas de informação e marketing de vendas e sistemas de informação. O segundo capítulo aborda a metodologia da presente pesquisa. A caracterização do diagnóstico organizacional foi assunto tratado no terceiro capítulo. O quarto capítulo demonstra os encaminhamentos e soluções. E, finalmente, apresenta-se as considerações finais acerca do assunto proposto por este estudo.

## **1.1 Problema**

O estudo da Cultura organizacional é essencial para entender o comportamento da organização frente às mudanças no mercado, e como ela reage ou pode reagir a diferentes cenários, inclusive à implementação de sistemas de informação para auxiliar e facilitar o trabalho que já é desenvolvido, mas que muitas das vezes exige mudanças radicais nos processos e no comportamento dos membros da organização, ou seja, mudança de cultura. Portanto, é possível contornar os desafios da implementação de sistemas de informação que visam auxiliar na gestão e operação dos processos de uma empresa frente a uma cultura organizacional instalada e suas barreiras?

## **1.2 Justificativa**

Na sociedade contemporânea, dentro das organizações, muito se fala sobre cultura organizacional e de sua importância nos processos produtivos, ela consiste no conjunto de hábitos, comportamentos, crenças e atitudes das pessoas que compõem a organização, funciona como uma identidade da empresa, ela é única, pois, cada organização possui dirigente e funcionários únicos, traçando, assim, o perfil da sua cultura organizacional.

Nessa perspectiva, os sistemas de informação são essenciais nas organizações modernas, pois auxiliam na tomada de decisão, para que ela seja realizada da forma mais assertiva possível. Dá-se através do estudo das barreiras criadas pela cultura organizacional na implementação de sistemas de informação, a equação para se chegar à otimização dos processos que em algum momento, esbarram com dificuldades de realização dentro da organização.

O estudo da cultura organizacional na implementação de novos processos, principalmente quando se trata de sistemas de informação nem sempre tem a importância que deveria, apesar de ser algo que quando é feito corretamente, traz resultados excelentes. Tratando-se da comunidade acadêmica, este estudo é pertinente, já que, mesmo que seja vasta a matéria que trata de cultura organizacional e sistemas de informação, o debate sobre este tema como estudo de caso, ainda é escasso.

Diante dessas considerações, este trabalho tem sua importância, uma vez que ele permite alinhar os conhecimentos aprendidos na vida acadêmica com a prática, visando melhorar o desempenho e motivá-lo a investigar e enxergar na prática, com mais fundamentos, coisas que jamais seriam vistas no ambiente acadêmico. Todo este processo de pesquisa é relevante para a organização estudada, visto que ela abre suas portas para que o aluno alinhe teoria à prática e receba em troca o resultado de sua pesquisa através de soluções organizacionais, beneficiando-se com melhorias de seus processos.

A realidade atual, devido a crise econômica que se instala, é que muitas empresas estão em processo de declínio, e para garantir a sobrevivência nesse mercado, as concessionárias sentem a necessidade de rever seus processos, visando melhoria na produtividade, reduzindo as perdas e eliminando os desperdícios tanto financeiro, quanto de tempo, de matéria-prima e de mão de obra, buscam também melhor atendimento ao cliente, que está cada vez mais exigente e munido de informações, antes mesmo de adentrar na concessionária, sem contar com os novos meios de venda, onde a internet está cada vez mais presente e mudando todo o cenário de compra e venda de produtos e serviços.

Para tanto, considera-se que o estudo sobre cultura organizacional é essencial para entender o comportamento da organização frente às mudanças no mercado, e como ela reage ou pode reagir a diferentes cenários, inclusive à implementação de sistemas de informação para auxiliar e facilitar o trabalho que já é desenvolvido, mas que, muitas vezes, exige mudanças radicais nos processos e no comportamento dos membros da organização, ou seja, mudança de cultura.

Frente a essas imposições do mercado e do mundo do trabalho é que foram delineadas algumas questões chaves, no intuito de problematizar a pesquisa e dela poder extrair dados importantes para que se encaminhem as hipóteses posteriormente sustentadas. Essas questões chaves interrogam sobre como garantir às equipes de trabalho a implementação de um escopo de um projeto de cultura organizacional no âmbito da própria empresa e como garantir a viabilização de seus objetivos no que se refere também à implementação do sistema de informações que agreguem valores às pessoas e motivação para melhor produtividade.

O grande desafio é promover a consciência colaborativa, concentrando esforços em empreender melhores resultados, mas as questões acima colocadas levam a uma procura científica, técnica e ética, considerando-se as complexas relações e competências intercomunicativas necessária à obtenção de resultados de excelência.

Portanto, o foco desta investigação está em buscar respostas objetivas para a seguinte questão: Como será possível enfrentar os desafios da implementação de sistemas de informação que visam auxiliar na gestão e operação dos processos de uma empresa frente a uma cultura organizacional instalada e suas barreiras?

Diante dessas questões acima elaboradas, registram-se duas importantes hipóteses para o encaminhamento de suas problemáticas: em primeiro lugar, pode-se confirmar que a cultura organizacional, uma vez instalada, cria barreiras, segmenta o clima organizacional e torna-se difícil de transpor, no entanto ela não é intransponível? A outra hipótese sustenta a ideia de que devem ser identificados, dentro da organização, as lideranças e os grupos formais e informais para que se possa entender o cenário atual e então fazer a renovação da cultura. Uma vez identificado tais fatores, será possível contornar os desafios já existentes, bem como outros que virão, permitindo a implementação dos sistemas de informação.

Portanto, com este trabalho, deseja-se trazer a conhecimento desta academia o registro de que as teorias já existentes foram revisadas, analisadas com o estudo de caso, expondo diagnósticos, soluções e análise de dados na prática. Este trabalho manteve os objetivos do projeto que foi analisar as possibilidades concretas de soluções que venham romper com as barreiras comportamentais, científicas e tecnológicas nos processos de implementação de Sistemas de Informação.

Para que esse objetivo fosse alcançado, a investigação teórico-metodológica consistiu em identificar as dificuldades existentes na cultura organizacional, analisando-se as influências positivas e as dificuldades de reconhecimento da importância da cultura

organizacional na aquisição de resultados satisfatórios. Também foi necessário identificar as dificuldades na mudança organizacional, conhecendo-se os diversos tipos e formas de liderança nos grupos formais e informais vinculados a atuação da empresa no mercado. E, por fim e não menos importante, considerar e observar, além de compreender a cronologia dos Sistemas de Informações como apoio à tomada de decisão.

Tudo isso para discorrer, comprovadamente, na prática, a implementação de uma cultura organizacional pode ser vivenciada por toda a equipe de empreendedores e colaboradores de uma empresa e melhorar os seus resultados, focando-se em relacionamentos ao mesmo tempo mais humanos e mais criativos.

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos do presente estudo encontra-se elencados nos subitens a seguir, em que foram divididos em geral e específicos.

#### **1.3.1 Geral**

Propor soluções que minimizem as barreiras comportamentais e culturais na implementação de Sistemas de Informação.

#### **1.3.2 Específicos**

- a) Analisar as barreiras existentes na cultura organizacional;
- b) Identificar as dificuldades na mudança organizacional;
- c) Conhecer as lideranças nos grupos formais e informais;
- d) Entender a cronologia dos Sistemas de Informações como apoio à tomada de decisão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cultura organizacional

Como o próprio nome deste trabalho sugere, buscou-se aprofundar um pouco mais os conhecimentos teóricos a respeito de três importantes conceitos ou categorias contidas nele: a cultura organizacional, os sistemas de informação e a eficácia nas vendas de uma empresa da natureza da que foi delimitada para este estudo. Sabe-se que o termo cultura é amplo e traz uma complexidade de que os estudos teóricos não dão conta, devido os diversos contextos e campos científicos em que esse termo possa estar inserido. Com isso, utilizá-lo no que se refere à empresa em tempos de modernidade e pós-modernidade é uma tentativa de considerá-lo a partir de vários enfoques, sob a visão de vários autores. O estudo que se faz a princípio como uma breve revisão literária favoreceu a constatação de que são diferenciadas as suas compreensões.

No campo da administração, referente à gestão empresarial, considerando ser essa uma ciência aplicada, que se utiliza de aportes teóricos da sociologia e da antropologia, o conceito de cultura ultrapassa os limites da organização produtiva e da própria administração. Então, é importante ressaltar que uma empresa não se faz apenas de processos técnicos que precisam ser desenvolvidos por anônimos.

Entende-se que a cultura, (ou por que não dizer as culturas?) influenciam diretamente o modo de viver das pessoas em toda e qualquer organização na qual elas convivem. Estão impregnadas aí suas histórias de vida familiar, pessoal, acadêmica, num conjunto de suas experiências profissionais, frente aos objetivos organizacionais da empresa em que estão atuando profissionalmente.

Com base nos estudos realizados sobre o assunto, torna-se importante detectar o olhar de Aktouf (1994, p.41), que leva em conta todo esse contexto e busca conceituar cultura no âmbito de uma organização com sentenças como, por exemplo, a sua seguinte fala que “a utilização do termo cultura [é] uma espécie de empréstimo do termo, sem que se pretenda 'importar' tudo aquilo de que ele está carregado, quando localizado no seu contexto de origem.”.

Com essa leitura, embora introdutória, fica claro que as culturas se fazem ou se constroem em seus contextos originais, consistindo em hábitos, práticas e rotinas, bem como, crenças e valores que não se isolam ou se esgotam de forma fragmentada apenas em algumas instituições sociais, como família, grupos culturais, dentre outras. Assim, a aplicação do termo no ambiente empresarial seria uma abordagem de cultura na visão organizacional: pessoas devidamente focadas na consecução de objetivos de uma instituição.

Então não há um padrão ou norma para conceituar cultura organizacional, embora se reconheça que ela exista nesse meio. O que se deve considerar aqui são as formas de como as pessoas se organizam, ou se agrupam para que um trabalho comum seja realizado, embora cada uma tenha que desenvolver uma função diferenciada. Função essa que deve estar, necessariamente, interconectada com as demais atividades da empresa. E, quando se trata de cultura organizacional, dessa forma, trata-se da conversão de todos os aspectos culturais existente nas pessoas em favor de um objetivo que não é pessoal, mas do cumprimento que dá andamento aos processos que são encaminhados conforme os objetivos da organização.

Além desse sentido mais geral, introdutório sobre cultura e cultura organizacional, pode-se detectar também autores como Fleury e Fischer (1989) que não despreza esse sentido genérico e complexo, mas reconhece que o termo dispõe de outro desfecho, quando sobreposto às peculiaridades de uma organização produtiva, acrescentando padrões psicológicos, políticos e sociais. Assim, a partir dos enfoques dessa autora, falar de uma cultura organizacional é reconhecer seu caráter próprio, sua história, construção e seu foco no sentido mais objetivo e concreto, pois cada linha de trabalho e campo produtivo exige conhecimentos técnicos, tecnológicos e científicos específicos, demandando de suas equipes um perfil de interesses mais focados para a efetividade de sua produção.

Para os autores supracitados citam ainda que, mesmo os aspectos mais específicos se constituem como a interconexão de vários enfoques. Isso dá um caráter de especificidade, mas, ao mesmo tempo não imprimem definições concluídas dadas a construção dos diversos processos. Para ela, devido a essa aglutinação de enfoques, o próprio conceito de cultura organizacional está em uma fase de elaboração que atribui simultaneidade às definições de conteúdo e forma, e diz: O que utilizamos conceitualmente seria uma “bricolage de elementos teóricos e empíricos” (FLEURY; FISCHER, 1989, p.10).

### 2.1.1 Cultura organizacional: perfil dos colaboradores

Ainda no rastreamento de novas abordagens, pode-se ter acesso a outro interessante argumento a respeito de cultura organizacional, mais voltados para o perfil dos colaboradores que trabalham em uma organização e isso chamou bastante a atenção nessa leitura, pois, foi considerada a capacidade e o potencial de cada um e coletiva de construir e promover uma cadeia de aprendizagens que possam ser compartilhadas, elevando o nível de produção individual e da própria empresa, tendo em vista seus objetivos comuns. Esse autor é Schein

(1992), que trata o termo Cultura organizacional dentro da linha de aprendizagem do grupo diante das realidades percebidas.

Nesse sentido, pode-se considerar, inclusive os conceitos mais gerais dos autores anteriormente mencionados que abrem precedentes para a ideia de compartilhamento de saberes e conhecimentos mais específicos no corpo de suas equipes de trabalho. Essa interrelação coopera para uma produtividade mais promissora, já que, nesses aspectos, experiências de vida, no sentido mais amplo de suas próprias experiências e conhecimentos promovem o fortalecimento de laços entre os cooperadores ou colaboradores. A diversidade de conhecimentos forjados com essas experiências compartilhadas favorece ainda mais novas aprendizagens que são processos bem complexos que levará à revisão de conhecimentos, valores, a valores de forma que cada um esteja sempre revendo seus perfis em função da necessidade de adoção de novos comportamentos, sem que seja possível uma avaliação consciente de sua origem.

Schein (1992), defende que, em última instância, o grupo aprende e ensina concomitantemente sobre o que é ou não adequado aos processos produtivos, e sobre esse monitoramento e balizamento as ações serão redirecionadas e norteadas. Observando os estudos de Vergara e Pinto (1998), constatou-se que para estes autores em referência, existem três formas distintas do grupo desenvolver, dele aprender e expressar a sua própria cultura.

Fazendo-se um diálogo com os autores de diferentes enfoques teóricos em relação ao conceito de cultura organizacional, Teles e Amorim (2013, p.5) verificam que:

Que tal conceito consiste no conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo ao aprender a como lidar com os problemas externos e a integração interna e que funciona bem o bastante para ser considerado pertinente a ponto de ser transmitido como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Nesse sentido, autores como Santos (1994) consideram a cultura organizacional como algo em que deve haver controle e técnica de monitoramento, apesar de toda uma vasta teoria a respeito da natureza interdisciplinar e social deste termo, este autor retoma a ideia de que, há processos cujo andamento exige absoluto controle do que as equipes de trabalho estão produzindo. Então, este autor traz para discussão e reflexão um sentido de coação ou até mesmo uma conotação repressiva e direcionadora no conceito, que trabalharia como mecanismo de controle, de maneira informal aprovando ou proibindo comportamentos dos membros da empresa.

Essa ótica, que imprime uma visão tradicional e arbitrária recorre do fato de que ainda existem muitas empresas que não se dispuseram a buscar novas visões de aprendizagens, mais colaborativas dentro do ambiente organizacional.

No entanto, vale aqui ressaltar que há autores que são expoentes nesse ramo e em outros da administração, acompanhando as mudanças provocadas pela modernidade e alinhando seu pensamento para o que há de mais atual e, portanto, mais importante ao entendimento não só do termo “cultura organizacional” como também dos processos que acontecem em cadeia dentro de uma organização, que envolve atores, sujeitos, suas histórias, seus perfis profissionais, seus projetos de vida e trabalho. Esses atores estão inseridos, não só numa organização, mas num mundo em mudanças e preconiza instabilidade ao mesmo tempo em que busca o equacionamento de situações resolutivas, adequadas à contemporaneidade nos diversos campos da administração. Essas pessoas, são sujeitos de práticas orientadas para a globalidade, a conectividade a informação em rede, estão em constante aprendizagem.

Diante disso, para que empresas produzam de forma mais satisfatória devem imprimir uma cultura organizacional de gestão de profissionais, em diversos campos de atuação que busquem mais fundamentos teóricos e práticos para melhorar seu desempenho, saber pensar e diagnosticar seu saber fazer, a operacionalização de suas ações, em constante atualização, criando e renovando no aprender e no executar o seu trabalho, que, numa cultura de aprendizagem e compartilhamento acaba sendo de todos.

De acordo com Santos (1994), a cultura organizacional pode ser vista em diversos níveis, por exemplo, no nível dos artefatos visíveis por meio do ambiente construído da organização; no coeficiente dos valores que governam o comportamento das pessoas que, por ser de difícil identificação, faz-se necessário compreender como são constituídas as equipes de trabalho de uma organização para melhor conhecê-la; e por fim, no nível dos pressupostos inconscientes, que determinam a forma que os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

### 2.1.2 Cultura Organizacional: um breve histórico à atualidade

É importante revisitar algumas literaturas e constatar que até a década de 1970, havia uma lógica de funcionamento ainda muito acomodada com as formas dadas dentro da empresa. Quando surgiam propostas de mudança dentro do ambiente organizacional, eram proposições mais reformistas, em que se atuava sobre pressão, tendo-se em vista uma produção padronizada, seriada, fragmentada e estagnada, que não estava ainda voltada para uma produção

mais diferenciada, porque, os interesses específicos das clientelas ainda não eram levados em conta nestes processos de produtividade. Ou seja, as organizações agiam com vistas a responder a variações ambientais ou à estratégias de crescimento, mostravam-se atreladas à visão tradicional, que alguns autores consideram como clássica, funcionalista e comportamentalista da empresa. O potencial criativo e colaborativo dos seus agentes não importava muito, mas o que regia essas organizações era o cumprimento de tarefas com rígida observação de um organograma e troca de pessoal (VERGARA; PINTO, 1988).

Seguindo a leitura dos autores supracitados, constatou-se que, a partir dos anos de 1980, vem sendo observada que a falta de entendimento mais complementado, holístico e multifacetado da empresa inviabilizou diversas tentativas e esforços de mudança organizacional. Começa então a surgir enfrentamentos, questionamentos e inquietações a respeito da lógica tradicional de operar processos empresariais em função da emergência de opções teórico-práticas, as quais são lançadas em sequência, em uma tentativa desesperada de diminuir os efeitos de ambiente tão instável. As teorias clássicas da Administração de Empresas são colocadas em xeque no que diz respeito a sua efetividade, pois predominavam o racionalismo técnico, a “teoria da máquina” é uma abordagem de sistema fechado de organização, portanto, diz respeito a uma cultura tradicional, numa visão mais simplificada, formal, manipulável e incompleta de organização, não considera seus aspectos informais (CHIAVENATO, 2004).

Os anos de 1990, em que os discursos globalizantes já predominavam, emergem as preocupações não só de criticar as teorias clássicas, mas de redesenhá-las à luz de novos pensamentos a respeito das formas de se constituir as organizações, com um olhar mais propositivo, baseado na abordagem das competências, que os antecedentes históricos da administração até então não haviam considerado.

Os objetivos mudam e vai-se superando a ideia de que os indivíduos deveriam ser considerados como “recursos”, buscando-se humanizar mais as relações existentes nas equipes de trabalho das empresas. A década de 90, traz desafios a partir das novas tecnologias de comunicação e informação, da tomada de maior importância das teorias do capital humano e das relações humanas, buscando-se superar o extremo racionalismo e a razão estruturalista patriarcal ainda muito presente na maioria das empresas, inclusive de empresas de grande porte. Então mudam-se os focos e passam a ser considerados conhecimentos, habilidades e experiências.

De posse do conhecimento dessas mudanças no âmbito das sociedades no mundo, da economia, das políticas de informação e dos avanços tecnológicos, cuja importância é

inegavelmente vital a era contemporânea. É imprescindível um olhar para além das individualidades na empresa, claro, objetivamente, não a desconsiderando-a. Tratando-se da cultura organizacional como o conjunto de características dos indivíduos que fazem parte de determinada organização, esta cultura influencia diretamente no funcionamento dos processos existentes ou a serem implantados dentro da organização. Mas é importante fazer uma nova leitura, no sentido de compreender melhor que processos não se desenvolvem sem as pessoas que, agora, em equipes organizadas de trabalho devem imprimir, junto a produtividade, ações compartilhadas e é nesse sentido que as pessoas precisam estar agora, alinhadas a experiências humanizadas e compartilhadas, superando a ideia desenvolvimentista das civilizações dos séculos passados. Portanto, diante dessas considerações, é importante reconsiderar todos os conceitos vistos até aqui sobre cultura organizacional e redimensioná-los no que diz o grande cientista da Administração.

É necessário que se supere uma cultura fundamentada em um padrão de normas escritas, mas que se busque informações relevantes para uma nova orientação de comportamentos, seja dos líderes ou das equipes lideradas que desenvolva habilidades que a atualidade requer. Habilidades humanas, técnicas e sobretudo avanços nos conceitos que envolvem novas visões de organização, demonstrando interesse e capacidade para trabalhar numa perspectiva de constante mudanças. É necessária a compreensão de que novos perfis profissionais não são rivais competidores, mas são personalidades proativas que se complementam e aprendam a se relacionar de forma afetiva ao mesmo tempo em que produtiva, desenvolvendo equilíbrio no pensar e agir coletivamente (CHIAVENATO, 2004).

Assim, pode-se fazer um diálogo dos autores mencionados no início deste capítulo com as citações atualizadas de Chiavenato (2004) no tocante à visão mais holística da organização necessária para o mundo globalizado de hoje. Para tanto, é necessário que a transformação cultural inclua um processo de reestruturação do projeto de vida de cada grupo, portanto de cada um de seus componentes. Independente da orientação, quando se pretende passar por um processo de mudanças em uma organização, esta não tem a possibilidade de fazê-lo sem a contrapartida da transformação de sua cultura, tratando-se da participação e do comprometimento do grupo como um todo, conforme afirma Frenzel (1993).

Não se pode querer mudar apenas alguns aspectos ou atualizar os meios, recursos e instrumentos tecnológicos se o que ainda predomina é uma prática desavisada de uma mudança estruturante na forma de se pensar uma organização. A organização, nessa intenção precisa ser revista e reestruturada em seus papéis nas suas diversas categorias, seja pessoal, interpessoal, informacional e no âmbito dos conhecimentos e das decisões, agora, mais importando a riqueza

da complementariedade entre os papéis, portanto, as pessoas. Sob esse aspecto, a visão de Moscovici (1988) nos diz que a tentar mudar, unilateralmente, uma cultura, não havendo a preocupação em ajustá-la à realidade que já é existente na organização é uma tentativa em vão, gera perda de recursos e seus líderes perdem também sua credibilidade.

De posse mais aprofundada de que cultura é um termo genérico utilizado para significar duas situações distintas. De um lado, na organização, aponta, sobretudo para a amplitude dos fatos e processos que nela ocorrem, dependendo da sua natureza. É fato, que uma organização não sobrevive à atualidade sem uma cultura de informação sistematizada, sendo necessário um processo contínuo de planejamento e replanejamento, organização, direcionamento e tomada de decisões coletivas, considerando-se as especificidades de cada equipe, papéis, setores que devem estar entrelaçados em objetivos individuais, grupais e organizacionais, havendo uma combinação equilibrada destes objetivos no sentido de alcançar níveis cada vez mais elevados de excelência. Por isso, será importante falar sobre a importância de sistemas de informação e sua implementação visando esse propósito na organização, que será descrito a seguir.

## **2.2 Sistemas de Informação (SI)**

Sabe-se que as organizações funcionam como plataforma dos sistemas de informação, que contribuem para a eficiência e efetividade dos sistemas de atividades humanas, e o desenvolvimento de SI pode ser uma parte importante da redefinição dos sistemas, envolvendo profissionais devidamente capacitados para seu funcionamento tendo como o objeto de produção a organização em si. Por isso é importante ao profissional saber o que é uma organização para que compreenda completamente o papel dos sistemas e tecnologias de informação.

Portanto, em uma empresa, um sistema é o seu núcleo de funcionamento, na gestão de seus processos. Assim, um sistema está dotado de metas para conseguir um objetivo. Além da interação dos elementos é necessário que haja um objetivo, que pode ou não ser compartilhado.

Os sistemas possuem entradas e saídas. Os sistemas recebem entradas e as processam, gerando então uma ou mais saídas (QUECONCEITO, 2018). Tais saídas são produzidas em forma de resultados registrados e consumados em função de maior lucratividade para a empresa, satisfação dos clientes e maior motivação para o cooperativismo das equipes de trabalhos no sentido de poderem alimentar de forma eficaz os seus processos de produção.

Bucley (1971, p.68) definiu sistema como sendo “[...] complexo de elementos ou componentes direta ou indiretamente relacionados numa rede causal, de sorte que cada componente se relaciona pelo menos com alguns outros, de modo mais ou menos estável, dentro de um determinado período de tempo.”.

Um sistema é um conjunto de partes, componentes, que interagem entre si, de forma ordenada, com o propósito de atingir um objetivo comum. Também, inclui-se aí, o conceito de sistema como os conjuntos de informações, seria através do modelo em que se tomam como base as entrada, processamento e saída, e incluindo dois componentes adicionais, feedback e controle (LAUDON; LAUDON, 2004; O’ BRIEN 2001).

As organizações, como já foram citadas, contam com processos que organizam suas ações e as definem como instituições eficazes ou não. Dessa forma, segundo os autores acima mencionados, todos os Sistemas de Informação podem ser descritos como soluções organizacionais e administrativas para os desafios propostos pelo ambiente. Para isso, contam com sistemas construídos para apoiar a estrutura existente e análise dos sistemas orientada para a identificação de funções precisas e mais recentemente: sistemas construídos para redefinir as estruturas organizacionais e suportar processos de negócio elaborados visando a eficácia de sua produção (LAUDON; LAUDON 2004.)

Os sistemas de informação atendem também os principais papéis empresariais, tais como, vendas e marketing, fabricação, finanças, contabilidade e recursos humanos. Uma organização típica tem aplicativos nos quatro níveis mencionados acima. Para Laudon e Laudon (2004), existem seis tipos mais importantes de sistemas de informação, sendo que cada um deles corresponde ao nível organizacional da companhia.

Os Sistemas de Informação conforme Bailarine (2002) são os resultados da implementação da TI, por meio da utilização de computadores e telecomunicações; segundo Davenport (2001), Sistema de Informação deve ser visto como uma escala de evolução dos significados, dos registros numa organização pautados pelas relações entre dados, informações e conhecimento. São mais do que programas, softwares, equipamentos, recursos tecnológicos que vem prover o alinhamento integrado das ações e das informações. É imprescindível que seja dada a devida significância da informação para que as organizações e sua necessidade no panorama globalizado em que se vive nos dias atuais. A informação revela-se, então, de suma importância para a gestão e geração de conhecimento corporativo (QUECONCEITO, 2018).

De acordo com Queconceito (2018, p.1) sistema pode ser definido como sendo “um conjunto de partes ou elementos organizados e relacionados entre si. Os sistemas recebem entrada de dados, de energia ou material do ambiente e provém a saída, que é a informação, a

energia ou matéria.”. Pode-se classificar um sistema como físico (uma televisão, um computador, um ser humano) ou também pode ser abstrato como, por exemplo, um programa de computador (QUECONCEITO, 2018).

Na verdade, os sistemas de informação podem ser definidos, como se verá mais adiante, como, tecnologias e sistemas de informação são formas de identificar a cultura organizacional e as relações formais e o comportamento organizacional descrito como objetivos e procedimentos formais e arranjos administrativos das várias unidades, seções, departamentos, setores e grupos de trabalho. Assim, quando se fala em cultura organizacional está-se considerando todos os processos organizados, informatizados que agilizam a produção principal da organização e dão cabo de seus objetivos através do trabalho de profissional que os conhecem e os manuseiam de forma interativa e humanizada.

Os sistemas de informação são desenvolvidos de acordo com os objetivos da organização em termos de sua produtividade, renda e lucratividade. O desenho e implementação de SI e áreas funcionais: marketing, contabilidade e finanças, produção, investigação e desenvolvimento são elementos que realmente vão definir a cultura organizacional. Além disso, os SI podem ser usados como instrumento para apoiar uma reestruturação da organização que leve a ganhos de efetividade importantes.

Assim, pode-se confirmar que os Sistemas de Informação promovem, no seu uso adequado, possibilidades criativas e personalizadas de monitoramento e acompanhamento no andamento dos projetos da organização e isso favorece uma expressiva redução dos níveis hierárquicos entre as equipes de trabalho e lideranças ao mesmo tempo em que gera confiabilidade e empoderamento de pessoas e equipes para tomar decisões coletivizadas, além de novas formas de organização, tais como redes de empresas, empresas virtuais, mídias interativas, dentre outras.

Com as leituras realizadas a respeito de uma cultura organizacional, compreendeu-se que não se pode desvinculá-la da necessidade de considerar processos efetivos de sua implementação. Existem muitas dificuldades no processamento e até mesmo no entendimento de informações. Algumas organizações até sabem como obter dados de forma adequada, mas não sabem como usá-los e então se deparam com um dilema: “uma base de dados, por maior que seja ela não é informação” (SILVA, 2011, p.1). O autor, cita ainda que utilizando sua referência é que reitera-se que “as informações desconstruídas precisam ser reunidas a fim de exprimir um significado e aplicá-las a uma decisão.”. Para ele, nos dias atuais a empresa tem que ser inteligente no que se refere a informação, possuir habilidade de buscar, analisar e fazer utilização das informações para tomadas de decisão.

### 2.2.1 Sistemas, organização e métodos: abordagem gerencial

É sempre importante considerar as mudanças e transformações sociais geradas com os avanços da tecnologia de comunicação e informação. O mundo de hoje passa por mudanças, fazendo com o recurso mais relevância para a sociedade seja o conhecimento. Isto é, a sociedade necessita estar organizada para a inovação e precisa saber trabalhar com a quantidade de informações que irão obter principalmente no âmbito corporativo. E, com tudo isso, percebe-se que as mudanças se fazem necessárias frente às novas demandas sociais e de mercado. Nos últimos anos, os sistemas integrados de gestão empresarial *Enterprise Resource Planning* (ERP) tornaram-se oportunamente uma das mais relevantes ferramentas usadas na gestão de negócios, buscando cada vez mais excelência.

No âmbito das organizações que agregam várias empresas, os sistemas de informação não são, apenas, importantes para as organizações, mas estão relacionados com a sua permanência no mercado globalizado contemporâneo. Silva (2011) diz que é questão de competição por mercados a razão que mais está ligada com a adesão das empresas pela tecnologia, um fator realmente de sobrevivência nesse mercado tão competitivo. Na verdade, o que se vive hoje no mundo corporativo é uma colocação dos consumidores a rapidez no processamento e no retorno de seus requerimentos.

Souza e Zwicker (2000) e Schmitt (2004) concordam também que o diferencial do ERP é a sua competência de integração, acarretando a redução dos GAPs (aberturas) no decorrer da cadeia produtiva, maior controle da empresa como um todo e modernização tecnológica. Os autores supracitados citam ainda que, o ERP vai além dos papéis departamentais e oferta uma interface com todas as atividades de rotinas realizadas, desde o pedido de compra, incluindo a logística de entrega e até a pós-venda, com serviços ao cliente. Alia-se a essas concepções as definições de Corrêa, Giansi e Caon (2001) que pregam que sistema do tipo ERP visam auxiliar os tomadores de decisão no suporte das informações gerenciais necessárias da organização, auxiliando também na eficiência das operações.

Um requisito essencial para um melhor atuação da implantação de um sistema é entender e saber como trabalhar, para que seja evitado ou neutralizado as resistências às mudanças, em seus vários estágios. Na implementação de sistemas de informação dentro de uma organização é de fundamental importância que a cultura da empresa esteja alinhada ao novo sistema que será utilizado.

Além da mudança tecnológica, a implantação do sistema compreende principalmente mudança no comportamento da organização. Um ERP pode gerar incertezas e causar

insegurança pela inovação. Nesse aspecto, o corpo gerencial da empresa tem a responsabilidade de assegurar que o sistema trará melhorias nos processos de trabalho e fluxo de informações e transmitir isso às demais pessoas, de forma que todos tenham confiança, saibam entender e utilizar a tecnologia a seu favor (OLIVEIRA, 2006, p.60).

Fazendo-se uso mais específico dos estudos deste autor, pode-se melhor compreender melhor sobre um Sistema de Informação Gerencial (S.I.G), considerando seu histórico e sua relação direta com os processos de uma empresa, num contexto globalizado, que veio, ao longo da história da administração de empresa, definindo-se como o coração de seu atendimento, tanto interno quanto externo. Pode-se constatar com as leituras realizadas, para Oliveira (2006, p.22) dado “é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.”. O dado é apenas um componente neutro sem significado que está sujeito de outro recurso para ser processado dentro da organização.

Segundo o autor citado, de posse de um melhor entendimento do conceito sobre dado, temos a “informação” que é gerada para o executivo com a finalidade de que ele possa tomar a devida determinação. Oliveira (2006, p.22) acrescenta ainda que “é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.”. É exatamente fazendo uso inteligente, adequado e planejado dessa informação, que as lideranças e suas equipes de trabalho poderão gerenciar processos mais efetivos, as atividades que forem necessárias nos respectivos setores da organização (OLIVEIRA, 2006).

Falando de equipes, está-se referindo à gestão de pessoas, uma gestão de processos informacionais efetivos, porém voltados para as competências e habilidades das pessoas e integradas entre as mesmas desenhando-se uma configuração interconectiva e interativa, sem a qual os sistemas de informação não poderiam gerar resultados com excelência. Isso significa uma humanização necessária ao coletivo da empresa em suas diferentes frentes de trabalho que só podem ser integradas a esta cultura de performatividade coletiva.

Falar, portanto de sistemas, prescinde de falar de pessoas, de inteligências, mentalidades, competências, potenciais criativos e visionários. E, havendo mudanças significativas nas tecnologias de um modo geral, necessariamente, há mudanças na administração das equipes, que passam de recursos humanos a pessoas, equipes de desenvolvimento porque, antes de tudo as organizações são conjuntos de pessoas. As organizações são vivificadas pelas pessoas que nelas atuam e que defendem socialmente seus objetivos. Então, tem-se como novos desafios, a introdução de modernas formas de gestão de

peças, em um ambiente dinâmico e competitivo, ao mesmo tempo em que seja, também criativo e colaborativo (CHIAVENATO, 2008).

Assim, cumpre entender que gerenciar é o fundamento fundamental para as organizações se organizarem em seus processos decisórios, já que, a direção da empresa está nas mãos de seus gestores em relação ao seu futuro desenvolvimento e crescimento. Para tanto, gestores devem estar envolvidos completamente com todas as perspectivas de mudanças possíveis, desde a seleção, agregamento ao desenvolvimento e manutenção e monitoramento de pessoas que sejam capazes de trazer ao presente e ao futuro da empresa. Tudo isso demanda realmente processos informacionais que garantam um modelo de trabalho sempre em construção produtiva e excelentemente renovado.

Essa construção exige competências dos gestores ao ponto dos mesmos se sentirem capazes de garantir uma boa seleção, voltada para os direitos de aprendizagem, focando-se nas múltiplas habilidades decorrentes das múltiplas inteligências que devem ser capturadas no potencial desses operadores dos sistemas dentro da organização, onde não serão meros operadores, mas criadores, elaboradores e interlocutores de uma cultura que será ao mesmo tempo, humana, técnica e politicamente correta e metodologicamente adequada ao funcionamento de seus sistemas específicos. Tais sistemas contribuem para tornar as organizações mais eficientes, ofertando resultados primorosos através da administração integrada dos recursos, automatização dos processos e melhor fluxo de informações.

Ainda sobre gestão de pessoas, para garantir a efetividade no ramo das vendas de produtos diversificados como é o caso da concessionária de veículos, onde fez-se o estudo baseado nestas teorias, aplica-se a relação entre pessoas, serviços e benefícios internos e externos, construídos dentro de uma cultura organizacional que envolva todos os colaboradores no sentido de valorizar o seu potencial criativo e suas iniciativas para tornar os desafios de seu próprio desenvolvimento uma prerrogativa para a sobrevivência da organização.

Para que haja realmente essa valorização, são necessários conhecimentos técnicos, científicos e tecnológicos que tragam inovação, estabelecendo-se relações que tragam benefícios diretos ao seu desempenho, buscando-se procedimentos efetivos, progressivos e positivos, aprendendo-se coletivamente com os erros, em um ambiente sadio, seguro, arejado e promissor (CHIAVENATO, 2008).

A moderna gestão de pessoas define-se com características fundamentais de abertura, conhecimento de contextos inovadores externos e perspectivas de mudanças concretas no ambiente interno, a partir de um redimensionamento da compreensão dos processos atuais e contemporâneos de gestão de pessoas que lhes faça entender mais claramente qual o objetivo

comercial e humano de uma organização, numa contínua e sistematizada avaliação da empresa, tendo-se como foco principal o seu sucesso e seu reconhecimento social, como responsabilidade direta de linha e função do seu *staff* (CHIAVENATO, 2008).

### 2.2.2 Gestão de pessoas ligadas a Sistemas de Informação

Fazendo-se uma leitura mais atenta sobre gestão de pessoas vinculadas à gestão de sistemas de informação e outros, foi-se percebendo que, antes de se falar em gestão de processos, é necessário admitir a importância de informações sistematizadas sobre a própria gestão de pessoas, com dados claros e informatizados, programas de alta definição, sistema de monitoramento de dados, balanços sociais de qualidade que favoreçam a tomada de decisão a respeito de seus colaboradores desconstruindo uma hierarquia autoritária e responsabilizando a todos igualmente. Para Chiavenato (2008), na era da informação, cada vez mais as organizações devem envolver seus colaboradores a alinhar as suas atividades a um foco que responda o que devem fazer, como e com quem em função de um objetivo comum:

Uma das importantes estratégias para a gestão de pessoas reside na intensa comunicação e retroação com os colaboradores. Um sistema de informação deve proporcionar visibilidade adequada para que gerentes de linha e colaboradores possam navegar e trabalhar frente a metas e objetivos mutáveis e complexos. Imagine um executivo que trabalha em uma organização globalizada com produtos e mercados ao redor do mundo. Ele necessita de visibilidade para manter um nível de qualidade mundial na gestão da força de trabalho que está sob seu comando. Como as necessidades de RH mudam conforme os imperativos que a organização recebe do ambiente, ele depende da Tecnologia da Informação (TI) para tomar suas decisões. A TI necessária para suportar o sistema está se desenvolvendo rapidamente. Os avanços tecnológicos permitem que os sistemas de informação de RH sejam sofisticados, acessíveis e abertos para todos os clientes internos (CHIAVENATO, 2008, p.503).

Como um imperativo a todas as organizações, tem-se que, precisam manter atualização de seus dados e acessar sistemas que favoreçam a comunicação entre os colaboradores e a organização. Necessário se faz conhecer cada um, suas histórias pessoais e profissionais, seus nichos de interesse de atuação dentro da empresa, seus interesses como projetos de vida profissional, suas potencialidades criativas, referências, bem como que atividades possam conduzir com presteza e melhor desempenho possível. Para isso é importante buscar um programa bem desenhado e planejado com o maior número de informações possíveis e o menor número de incertezas a respeito do desempenho de cada um, descentralizando comandos, alimentando linhas de ação integralizadoras.

A eficiência nesses sistemas de informação de gestão de pessoas, utilizados para coletar dados registrar, armazenar, analisar, atualizar e recuperar informações a respeito das

pessoas podem influenciar diretamente na identidade da organização e no seu reconhecimento no mercado de trabalho. Mais que um banco de dados, um sistema vivo, em tempo real, de gestão de talentos e de competências do capital intelectual da empresa e isso significa muito na implantação de outros sistemas que serão monitorados por esses talentos em função de melhores vendas, e o principal, de negócios mais rentáveis à organização da qual fazem parte.

De acordo com as grandes transformações tecnológicas que imperam nas mudanças no âmbito das organizações, considerando-se o desenvolvimento da tecnologia, nota-se que a mão de obra perdeu aos poucos a relevância no custo final do produto. As empresas na atualidade, necessitam estar centradas em suas informações de maneira que estas venham auxiliar o executivo na tomada de decisão.

Para que a organização obtenha uma melhor organização de suas atividades, dentro de uma rotina dinamizada através de sistemas de informações gerenciais para tomada de decisões eficazes, os gestores necessitam dar prioridade a essas redes de relacionamentos internos e externos, o gestor precisa implantar um S.I.G., que consiste em um aglomerado de pessoas e softwares, organizados que proporcionem e auxiliam informações às tarefas executadas não só pelos diretores da empresa, mas também por todo o grupo. Em relação este conceito, pode-se dizer que: um Sistema de Informações Gerencial (SIG) abarca uma coleção organizada de pessoas, procedimentos, software, banco de dados e dispositivos que fornecem informação à medida em que os objetivos de cada grupo ou cada agenda seja vão sendo estrategicamente focados.

Stair e Reynolds (2002) colocam que o foco de um SIG remete especialmente a eficiência operacional. Os autores colocam ainda que marketing, produção, finanças e outras áreas funcionais recebem auxílio dos sistemas de informação gerencial e estão conectados por meio de um banco de dados comum. Entretanto, a diminuição de estoques e giro rápido dos produtos passou a ser um artifício competitivo de mercado. Em relação esse crescimento acelerado do uso da tecnologia e o dinamismo das transformações no ambiente de negócios contribuíram cada vez mais para desenvolver os Sistemas de Informação, dentre eles, o próprio ERP. Reforçando-se o pensamento Oliveira (2006), coloca que, um sistema ERP pode ser conceituado como uma solução de Software que visa atender as necessidades do negócio, levando em conta a visão de processo de uma empresa com o objetivo de encontrar as metas dessa empresa, integrando de maneira estreita todos os campos e funções do negócio (CAVALCANTI, 2001).

Vale ressaltar que, ao mesmo tempo em que as organizações passaram a estimular os indivíduos, elas também foram “impulsionadas à busca de inovação tecnológica, estratégias

de expansão e adoção de modelos de gestão que significassem a ampliação de resultados frente à competitividade mundial” (SOARES, 2009, p.2). Sobre esse ponto, é importante ressaltar que são necessários educação continuada dentro e fora a organização, comprometimento com os projetos de aprendizagem e de trabalho para desenvolver a autogestão. Isso significa a adoção de uma cultura organizacional de resultados, implantação de programas de criação de gestão compartilhada e de participação nos resultados, o que implica em maior motivação dos colaboradores.

Nesse sentido, todo esse processo vai resultar na necessidade de inovar com a implantação de sistemas mais diretamente relacionados aos processos produtivos da empresa, à implantação de um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP). Um sistema inovador que permita a integralização de todas as informações necessárias à rotina da empresa. Isso significa mais que integração completa com os módulos de contas a receber, estoques, comissões, nota fiscal eletrônica, ponto de venda e loja virtual, múltiplas tabelas de preços, *workflow* de aprovação de pedidos, gestão de contratos, cálculo automático de impostos, reserva de estoque, conferência cega e muito mais. Isso significa a relação das competências interpessoais e de comunicação com os objetos e produtos que são conteúdos desses sistemas.

Então, pode-se considerar que é um sistema ERP responsável pelas informações e operações cotidianas da organização, desde o cadastro do cliente até o balanço contábil, de compras a gestão de pessoas, inventário de estoque, contas a pagar, contas a receber, faturamento, gestão patrimonial da empresa, registro de ponto dos funcionários, controle do maquinário da fábrica, e tudo mais que envolve as operações e parte administrativa de uma empresa.

No âmbito de uma organização reconhece-se claramente os benefícios da implantação de novas tecnologias e do sistema ERP, pois pode proporcionar resultados de longo prazo, atrelados especialmente as finalidades estratégicas da empresa. Isto se deve ao fato de que o sistema visa atender todas as rotinas operacionais da empresa. Esses benefícios trazem integração dos processos de negócios, racionalização, flexibilidade nas operações e maior eficiência a toda organização de forma estratégica, e geram resultados que podem ser observados relacionando-se às melhorias no atendimento aos clientes e ao aumento da competitividade.

Segundo pesquisas sobre esses tipos de sistemas, pode-se extrair conceitos muito importantes que confirmam que:

Segundo a definição da Prodel Informática, os sistemas ERP são sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de pacotes comerciais de software com a

finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa. Considerando-se o modelo da cadeia de valor, pode-se entender que o sistema ERP propõe-se a cobrir as atividades empresariais que vão da logística de entrada até as relacionadas à logística de saída e parte das atividades de marketing e vendas.

Sistemas integrados são sistemas capazes de tratar de forma desfragmentada todo um conjunto de processos [...].

Então ERP nada mais é do que um termo genérico que pretende identificar o conjunto de atividades executadas por um pacote de software modular e tem por seu principal objetivo, o auxílio dos processos de gestão de uma empresa.

Em sua essência, o ERP torna a troca de informação conveniente, para a pessoa certa, no momento ideal (SOUZA, 2005, p.14).

Este acesso permitiu ainda fazer uma relação com a gestão de pessoas pois precisam estar aptas a operar essas informações integralizando dados e favorecendo a obtenção de excelentes resultados.

Face a essas colocações, fundamentadas na literatura consultada, pode-se confirmar que as empresas precisam investir pesado no que se refere à disponibilidade e confiabilidade das informações que são processadas pelos sistemas de informação. Para isso devem concentrar esforços de investimento em talentos, formação de habilidades e preparo técnico sem desconsiderar o potencial humano e, sem dúvida, administrar esse tipo de sistema não é uma tarefa fácil, pois é necessário, antes de tudo, que seus gestores responsáveis tenham uma visão ampla e estendida, atualizada e clara daquilo que deseja a organização.

Sabe-se que o tom à efetividade desses processos são dados por líderes ou gerentes que pensam a empresa no coletivo de suas ações realizadas por um coletivo igualmente visionário de agentes. Sem essa visão, que é o que se chama de cultura organizacional, muitos processos, especialmente os que demandam decisões seriam muito demorados. A rapidez com que as informações fluem acarreta uma vantagem competitiva, já que as decisões ocorrerão com mais agilidade e a ação da empresa será à altura de seus concorrentes (SILVA, 2011).

A cultura organizacional eficiente por meio de um sistema de informação de qualidade, gera uma equipe de colaboradores motivados pela praticidade e por gerar a tão buscada vantagem competitiva. Com essa política de empreendedorismo e inovação no ramo das tecnologias com um designer específico voltado para seus produtos, as empresas cada vez mais adotam esses sistemas, buscando, principalmente, destaque no mercado.

### **2.3 Marketing de vendas e sistemas de informação**

Uma cultura organizacional efetivamente voltada para obtenção de resultados com excelência, além do foco nas pessoas, nos sistemas de comunicação e informação adequado às demandas externas e internas deve contar com uma combinação entre conhecimento, estrutura

e planejamento. As empresas buscam atualizar-se com o que vem de fora, mas é no ambiente interno que se constitui o grande desafio na montagem de um Sistema de Informação de Marketing (SIM) (KOTLER, 1992).

Uma primeira ideia sobre o SIM, apresentada por Cunha Junior, Freitas e Slongo (1995) baseava-se no modelo proposto por Kotler (1992) e seu objetivo principal deveria ser o fornecimento de informações aos homens de marketing, sobre todo o ambiente de marketing. Ele deveria ter características intermediárias entre os “Sistemas de Provimento de Informação” e os “Sistemas de Apoio à Decisão” (WHETERBE, 1987).

Empresas com melhores sistemas de informações obtêm uma vantagem competitiva, pois a empresa pode escolher melhor os seus mercados, desenvolver melhores ofertas e executar melhor seu planejamento de marketing. No que se refere a vendas dos seus produtos nos diversos ramos, não há como negar a efetividade de um sistema específico que agregue valor aos outros sistemas integrando-se tecnologicamente a eles. O fundamental é identificar e disponibilizar o que é relevante, sem a empresa se perder no grande volume de dados e informações que surgem durante a sua concepção (FREITAS; BALLAZ; TRAHAND, 1993).

Empresas competitivas estudam as necessidades de informações de seus gerentes e projetam seus SIM de modo a satisfazer a essas necessidades, criando assim um rico fluxo de informação e agregando valor a toda essa informação.

Segundo Kotler (1992) dificilmente encontram-se organizações que seus executivos estejam satisfeitos com as informações de marketing de suas empresas e as reclamações que mais são perceptíveis são:

- Insuficiência de informação de marketing do tipo correto;
- Há muita informação errada em marketing;
- A informação de marketing fica tão dispersa na empresa, que se faz muito esforço para localizar os fatos simples;
- Algumas vezes os colaboradores escondem a informação de marketing, ao perceberem que ela refletirá desfavoravelmente no empenho (ou no futuro) deles;
- Informações importantes, quando chegam, chegam muito atrasadas para serem úteis; e, por fim,
- É difícil saber se uma informação é exata (OLIVEIRA; NOVAIS; SILVA, 2004, p.31).

Corroboram com esse pensamento também autores que afirmam que o processo de criação, entrega e comunicação de valor para os clientes presume uma administração de marketing bem sucedida (KOTLER; KELLER, 2006). Khauaja e Campomar (2007) destacam o planejamento de marketing como o delineamento do futuro desejável para a organização, bem

como a indicação do caminho para alcançar os objetivos corporativos. Assim, “A informação como processo muda o conhecimento de alguém e é situacional já a informação como conhecimento reduz as incertezas, mas o que tem prevalecido é que o dado propicia a informação que por sua vez propicia o conhecimento” (NASCIMENTO, 2009, p.8). O conhecimento é gerado a partir da informação, informação essa que deve ser consumível, logo é capaz de converter a incerteza em risco (MACDONALD, 2004; OLETO, 2006).

Também não se poderia deixar de comentar, em nível de fundamentação deste assunto, autores como Yanaze (2006); Sandhusen (2003) que afirmam que o SIM consiste na coleta, registro e análise sistemática de dados sobre problemas relacionados a comercialização de bens e serviços. Yanaze (2006) define que as informações são tudo aquilo que possa trazer conhecimentos importantes para a empresa. Porém, é necessário que as informações estejam em favor do alavancamento das vendas, pois informações são de extrema importância para as organizações, com base nelas se poderá ter o sucesso ou fracasso. Não adianta ter acesso a vários tipos de informação, é importante ter acesso às informações na hora certa, na medida correta e grau de detalhamento suficiente para que seja efetivamente útil., segundo esses autores.

Um sistema é organizado de modo a fornecer dados á mãos compondo assim o marketing de vendas da empresa. Os quatro subsistemas que compõe o SIM na visão de Sandhusen (2003) são, descritos por Santângelo (2018, não paginado):

- a) Contabilidade interna: é o uso das informações contábeis da própria empresa, podem conter informações importantes como a tendência dos lucros, nível de gastos, compras realizadas, vendas feitas por áreas, vendedores, clientes etc.
- b) Inteligência de marketing: são informações de marketing obtidas através de jornais, revistas, relatórios, exposições, feiras, vendedores, entre outras.
- c) Ciência de marketing: visa auxiliar os administradores na tomada de decisão, incluindo a utilização de modelos e gráficos.
- d) Pesquisa: esse subsistema é uma forma sistemática de coletar, registrar e analisar dados relativos a problemas e oportunidades de marketing, podendo ser de forma constante ou para algum problema específico.

Assim, com base nessa classificação pode-se concluir que o sistema de marketing envolve não apenas a coleta dessas informações, mas também a sistematização. Marketing vai além de dados, a sua humanização e personalização são determinantes no processo de vendas com excelência em seus resultados. Dados, aparentemente aleatórios e desconexos, são trabalhados e usados para entender um determinado comportamento de compra ou tendência de mercado. Isso só é possível quando eles são analisados da forma correta e disponibilizados também para o profissional capacitado a interpretar esses dados e transformá-los em decisões.

O sistema de informação de marketing permite que a empresa integre o monitoramento das informações com o desenvolvimento e implementação de novas estratégias para o negócio, permitindo um crescimento mais consciente e saudável. Daí a importância de se inserir nessa discussão a gestão de pessoas, pois o sistema de marketing consiste na escolha da interface que será usada pelos gestores e gerentes para análise das informações, após a sistematização.

O SIM exige profissionais especializados que serão responsáveis tanto pelo software como pelo hardware do sistema. São as pessoas envolvidas neste processo que definirão o design a ser utilizado, com base nos seus conhecimentos e nas suas experiências compartilhadas, o que deve levar em consideração o perfil dos gerentes e a capacitação deles para que as informações apresentadas sejam interpretadas de forma correta.

As empresas levam em conta na sua plataforma de dados hoje, além de toda essa gama de informações que é possível adquirir sobre a empresa, as estratégias de marketing digital estão cada vez mais alinhadas com o modelo de SIM, utilizando principalmente as mídias sociais, que são, já há alguns anos, uma fonte imensa para coleta de informações sobre o comportamento do consumidor. Em mídias como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube e outras, o direcionamento das campanhas publicitárias, links patrocinados em que podem usar esse espaço tanto para atendimento ao cliente, quanto para divulgação e coleta de informações que permitam identificar com mais detalhes o perfil do público-alvo, as preferências etc.

Assim, vale frisar que além das formas indiretas de adquirir informações úteis, a conversão de visitantes em *leads* (potencial consumidor) é outro mecanismo que expande as oportunidades de atualização do banco de dados da companhia. Os sistemas são alimentados e geram dados fornecidos pelos leads em que é possível sistematizar e compreender muitas ações dos clientes, assim como informações sobre produto, e passos decisivos a serem dados com vistas a adesão ao marketing digital, o sistema de informação de marketing tornou-se uma realidade acessível para qualquer organização que tem como foco alcançar voos cada vez mais altos porém seguros com um sistema eficaz.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia deste estudo possibilita criar uma noção da base de dados que foram utilizados para compor o mesmo. Outro marco importante apresentado neste capítulo são os materiais utilizados para compor a base teórica sempre tendo como referência a empresa em foco do estudo de caso.

A presente pesquisa optou por realizar um estudo de caso, pelo fato de levar em consideração as experiências de trabalho na cultura organizacional da empresa Taguatur Veículos Ltda. Portanto, um estudo de caso faz uma análise do assunto proposto na realidade mostrando como e porque ele acontece, identificando os fatores que ajudam o assunto abordado se materialize. Assim, a proposta deste estudo foi de identificar os problemas que tem relação com a questão da cultura organizacional, fazer análise das evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções, preservando a ética da empresa em questão.

O estudo teve ainda como desafio confrontar os objetivos deste trabalho no que se refere aos ramos de atuação da empresa, que tem como finalidade continuar atuando com modernidade, e consciência socioambiental, ofertando o que há de melhor no atendimento de vendas e assistência técnica, além da reposição de peças originais. Por este motivo, que a empresa em questão foi escolhida como universo de pesquisa, visto que, em seu diversificado leque de serviços oferecidos, tem como missão não medir esforços para satisfazer as suas necessidades e ajudar na realização dos projetos materiais de pessoas que a procuram ao adquirir e fazer a manutenção do seu veículo.

#### **3.1 Tipo de estudo**

Para realização da pesquisa foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa. Para composição do referencial teórico foram utilizados, livros, artigos científicos, monografias, dentre outras fontes pertinentes ao assunto abordado.

#### **3.2 Local de estudo**

A pesquisa foi realizada na empresa Taguatur Veículos Ltda., que atua no ramo de concessionaria de automóveis da marca Fiat, tendo como nome de fantasia Taguatur Veículos. As atividades desempenhadas pela empresa envolvem a comercialização de veículos,

acessórios, peças e serviços de oficina e funilaria e tudo mais que engloba o ambiente de uma concessionária automotiva.

### **3.3 População e amostra**

A população envolvida na pesquisa teve como participantes 9 colaboradores e 3 gestores, que responderam os questionários entregues a eles. Os participantes da pesquisa contribuíram para composição deste estudo de forma espontânea, e as informações coletadas serão expostas de forma omissas sem comprometer tais participações.

### **3.4 Coleta de dados**

Na coleta de informações foi utilizado 2 modelos de questionários, sendo um para colaboradores e um para gestores, com perguntas voltadas para cada área de conhecimento. Os dados coletados serão expostos por meio de falas dos entrevistados, como também demonstrados por gráficos.

### **3.5 Análise dos dados**

A análise de dados foi realizada através de acompanhamento dos processos na empresa, com visitas frequentes ao local de estudo, fazendo observações diretas, de forma que as informações levantadas para a análise fossem realizadas por meio de instrumentos próprios ao tipo de pesquisa, tais como reuniões para reconhecimento, utilização de questionários semiestruturados contendo perguntas que dessem respostas ao problema de pesquisa em questão. Para realização da tabulação dos dados encontrados com as respostas dos questionários, utilizou-se do programa de computador PSPP. A partir das evidências encontradas, fez-se então à análise dos dados, cruzando-se os resultados da sua investigação com as teorias que servem de fundamentação para construção do presente estudo.

### **3.6 Aspectos éticos**

A realização do presente estudo teve aprovação da diretoria da empresa, que não impôs nenhum tipo de restrição para realização da coleta de dados e documentos necessários para sua realização. Foi entregue um ofício para que seja autorizada de forma legal, após a autorização foi iniciada a coleta de dados *in loco*.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo serão apresentados o histórico da Empresa Taguatur Veículos e o diagnóstico organizacional, mostrando os resultados da pesquisa realizada na empresa foco do estudo.

### **4.1 Histórico da empresa**

A Taguatur Veículos Ltda., é uma concessionária de vendas de veículos da marca FIAT que faz parte do grupo Taguatur que iniciou-se a partir da fundação da Taguatur Transportes. A Taguatur Taguatinga Transportes e Turismo Ltda. foi fundada pelo Sr. José Medeiros em Taguatinga – DF em 1968. Em 1972 transferiu sua matriz para São Luís – MA e ao longo dos anos expandiu suas operações por diversas cidades em diferentes estados do Brasil, atualmente a matriz encontra-se na cidade de São José de Ribamar – MA e possui filiais em São Luís – MA, Teresina - PI, Santo Antônio Descoberto – GO, Novo Gama – GO e Águas Lindas de Goiás - GO. A Taguatur Transportes atua em um setor importante para o país, o transporte público, e tem como objetivo transportar os cidadãos de forma segura e eficiente, para isso a empresa sempre focou na manutenção preventiva, preza pela gestão de qualidade de processos, de meio ambiente e busca prestar um serviço com qualidade e segurança e ser transparente com a sociedade e com o seu gestor público.

Após mais de 10 anos de experiência no setor de transporte público urbano e rodoviário, uma empresa em um novo ramo de negócios, a agência de viagens Taguatur Turismo, foi fundada em 1980 também na cidade de São Luís – MA, foi uma das primeiras empresas no Maranhão a ser associada da Associação Brasileira de Agências de Viagens – ABAV. A tranquilidade e satisfação do cliente são os maiores objetivos da Taguatur Turismo, atuando na prestação de serviços de turismo em todas as suas modalidades. Atualmente chama-se Taguatur Turismo e Eventos e reúne em um só lugar os serviços de Receptivo, Exportativo e Emissivo, Eventos, Excursões e Fretamentos. Hoje, a Taguatur Turismo e Eventos opera em todo o universo de serviços turísticos, desde a emissão de passagens aéreas, consultoria para turismo exportativo, operação de serviços receptivos, administração e operação de eventos profissionais, congressos, fretamentos e excursões, com a missão de oferecer soluções em serviços para a promoção do turismo em todas as suas modalidades.

Em 2001 o grupo Taguatur expandiu e diversificou novamente seu ramo de negócios, adquirindo a concessão da marca Fiat também em São Luís, construindo sua própria

sede localizada em um bairro comercial da cidade e em 2003 iniciou suas operações. Assim surgiu a Taguatur Veículos Ltda. que trouxe todo o *know-how* de gestão do grupo Taguatur para seu novo empreendimento, visando oferecer o melhor serviço e atendimento aos clientes que querem adquirir um veículo da marca Fiat, suas peças, ou usufruir de algum dos diversos serviços que são ofertados pela empresa

O grupo foi por anos referencial no país, no ramo de transporte coletivo e no ramo de turismo, historicamente. Com a chegada da Taguatur Veículos, alcançou também esta liderança no ramo de concessionárias. Hoje o grupo Taguatur possui reconhecimento em qualidade de gestão, processos e atendimento ao cliente em todos os ramos que atua.

A Taguatur Veículos, concessionária da marca Fiat que faz parte do grupo Taguatur tornou-se referência em atendimento ao cliente com processos bem definidos de trabalho padronizado que buscam a melhoria contínua e redução de perdas e desperdícios, com foco na otimização do tempo e satisfação do cliente. Atualmente, o grupo Taguatur é um grupo sólido com 50 anos de atuação no mercado de transportes públicos que atualmente atua nos estados do Maranhão, Piauí, Goiás e Distrito Federal, além, também, de uma agência de turismo e da concessionária de venda de veículos, ambas sediadas em São Luís no Maranhão.

## **4.2 Diagnóstico organizacional**

Antes de adentrar no diagnóstico propriamente dito, torna-se de suma importância informar que o sistema já implantado na empresa é o FIATNet, um ERP que já não é tão recente. Um sistema da empresa, Dealernet, homologado pela fábrica da FIAT como um dos sistemas indicados para uso da rede de concessionárias, que agrega as principais operações de uma concessionária como: financeira, fiscal, contábil, comercial, vendas, peças e pós vendas. A empresa possui diversos outros sistemas que agregam também em sua operação e consegue através do FIATNet unir as informações extraídas de cada um deles, alguns desses sistemas acessórios auxiliam em agendamento de clientes na oficina, sugestões de pedidos de peças para o estoque da concessionária, relacionamento com o cliente e recebimento de *leads* (potencial cliente que contata a empresa por meios digitais).

O diagnóstico que foi elaborado baseou-se no projeto de pesquisa que teve como foco investigativo a implementação de sistema de informação - ERP e como se deu esse processo no âmbito da empresa Taguatur Veículos, exclusivamente no setor de vendas. É importante lembrar que implantar é diferente de implementar, pois implantar é apenas o primeiro passo, a implementação, comumente, envolve a mudança de cultura da empresa, é um

segundo passo que por envolver mais as pessoas pode se tornar bem mais complicado e de difícil finalização.

A palavra implantar se refere ao ato de inserir, iniciar, enraizar, estabelecer, fixar. Pode significar também o ato de içar, hastear. Ou seja, primeiramente uma empresa implanta um sistema, estabelece, inaugura, adota inicialmente suas principais ferramentas estratégicas para sensibilizar e mobilizar as equipes, no sentido de envolvê-las no seu uso continuado após sua implantação, que também envolve pesquisa, aquisição e inserção de softwares em seus sistemas de controle e acompanhamento de seus projetos.

Já o processo de implementar se refere ao ato de executar, realizar, resolver. Ou seja, estando um ou mais sistemas implantados, agora se parte para uma empreitada de capacitação dos funcionários, treinamentos e execução propriamente dita do sistema, com o devido uso de dados que são necessários ao seu funcionamento continuado, a partir do qual, agora, a empresa passa a funcionar, otimizando seus dados, informações e utilizando-os em favor de sua maior rentabilidade, obtenção de benefícios diretos e indiretos e de lucros.

Para tanto, é importante que se trabalhe no sentido de prever as principais dificuldades tanto na implantação quanto na implementação. Neste item, especificamente, serão demonstradas essas dificuldades, que se constatou através dos dados coletados pela entrevista e pelo questionário aplicado junto aos colaboradores, destacando-se seus principais benefícios à empresa. Aqui abordaremos primeiramente os resultados da aplicação da entrevista realizada com os gestores, da equipe de liderança da empresa, onde se seguiu conforme a ordem das questões elaboradas para investigá-los e depois será explanado os resultado dos questionários feitos com 09 colaboradores do setor de vendas da empresa.

#### a) Resultados das entrevistas dos gestores

Para descrever o quadro organizacional da empresa, foi realizada uma análise de dados com base nas respostas de 3 gestores, totalizando 50% do total de 6 gestores da empresa.

Primeiramente mostra-se os dados da análise da entrevista com os gerentes, que seguindo-se o roteiro da entrevista, no que se refere à primeira questão, os gestores foram questionados se já haviam participado de algum projeto, nesta ou em outra empresa de um projeto de sistema ERP. Sobre esse primeiro questionamento, todos os gerentes responderam positivamente, dizendo que “sim”, todos participaram da implantação do projeto na empresa. Este já é um indicador de participação efetiva, eles possuem experiência no processo de implantação de sistema ERP. Levando em consideração tais repostas tudo indica, ser um indicador satisfatório relacionado a projeto de implantação de sistemas.

Na questão seguinte, segunda questão do roteiro da entrevista realizada, foi solicitado que eles fizessem um pequeno relato de como foi o processo de implantação, conforme relatos a seguir.

“Desafiador, dificuldades de entendimento e aceitação no início por parte de alguns funcionários mas o resultado é muito satisfatório” (Entrevistado 1).  
 “Mudança de cultura é sempre difícil” (Entrevistado 2).  
 “Treinamento e acompanhamento feito pela empresa proprietária do software” (Entrevistado 3).

Assim, como qualquer outra aceitação de sistema, na empresa Taguatur Veículos tiveram algumas dificuldades no início de sua implementação. Observou-se que a dificuldade se colocou como desafio aos gerentes, mas as elas foram sendo superadas com treinamentos e com práticas do uso rotineiro dos softwares implantados. Porém, é um dado interessante pois demonstra os impactos que causa uma mudança.

De fato, toda mudança traz dificuldades e tão logo essas dificuldades são compartilhadas e gerenciadas com as suas equipes, elas trazem mudança de posturas, novas formas de enfrentamento e resultados a curto, médio e longo prazos, de forma satisfatória, exigindo-se uma integração das atividades, pois é o ERP um sistema visto como suporte técnico e tecnológico em todos os processos de negócios da empresa, como foi estudado em vários autores da fundamentação teórica deste trabalho (HAMMER; CHAMPY, 2002).

Em seguida, no relato que fizeram sobre como foi todo o processo de implantação na terceira questão da entrevista, investigou-se sobre os objetivos e metas estabelecidos; se estão sendo ou foram atingidos? Se houve redução de funcionários e se este projeto pode ser considerado uma experiência de sucesso na empresa. Os entrevistados responderam positivamente como expressa os seguintes relatos:

“Sim, objetivos atingidos. Não houve redução pois queremos aumentar a produtividade. Sim, houve melhoras significativas nos processos e resultados” (Entrevistado 1).  
 “Algumas sim, mas não houve redução porque a ideia é agregar mais e mais. Hoje é um sucesso, aumentamos as vendas” (Entrevistado 2).  
 “Com o sistema implantado, no decorrer do tempo, metas foram redefinidas, pessoas alocadas [...] áreas com otimização” (Entrevistado 3).

Levando em consideração tais respostas observa-se que os gestores encontram-se em consonância sobre ao sucesso de implantação sem redução de funcionários.

Na quarta questão, foi perguntado aos gestores como era a empresa antes da implantação do ERP em questão, e como está agora depois de sua implantação.

“Processo era mais demorada e não tão eficiente” (Entrevistado 1).

“Sistema mais fácil de manusear do que o antigo, ganhamos tempo para outras atividades” (entrevistado 2).

“Não participei da implantação deste sistema específico, mas de outros nesta empresa” (Entrevistado 3).

Ao analisar tais respostas verifica-se que com a utilização do sistema, pode-se otimizar tempo, obter informações mais assertivas, localizar informações mais objetivamente, localizar dados e ferramentas importantes, passando-se a ter uma visão generalizada e ao mesmo tempo particularizada de todos os processos. Levando em consideração tal questão, Oliveira (2006) coloca que, as informações devem fluir com mais clareza, rapidez, precisão, entre os setores, ramos e segmentos da empresa, que estarão mais articulados com o compartilhamento das ferramentas que o sistema ERP pode oferecer.

Em relação a questão das dificuldades encontradas, obteve-se os seguintes relatos: “Adaptação, resistência à mudança” (Entrevistado 1); “Mudança de cultura” (Entrevistado 2); “Logística” (Entrevistado 3).

Um dos pontos mais importantes nesta questão foi saber quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa em relação à implantação do sistema ERP. Pôde-se constatar que apenas dois entrevistados disseram, de alguma forma, que houve mudança de cultura organizacional, mas não detalharam quais as dificuldades se apresentaram às equipes nessas mudanças.

Segundo os gerentes, a empresa primeiro resolveu implantar e depois fez a reengenharia de processos, como demonstrado nos relatos dos entrevistados:

“Primeiro implantou, depois fez a reengenharia” (Entrevistado 1).

“Segunda opção (implantou um sistema e depois fez a reengenharia)” (Entrevistado 2).

“Foi feito em conjunto” (Entrevistado 3).

Observa-se que a implantação veio primeiro que a reengenharia, mas que tais processos podem ser realizados em conjunto, como demonstra um entrevistado. Os gerentes colocaram que o Sistema ERP precisou que as estratégias já existentes fossem alinhadas e fossem criados processos e novas ferramentas de trabalho. Ou seja, compreendeu-se que de fato foi desenvolvida uma nova cultura na organização para que novas mudanças fossem introduzidas, com novas estratégias e suportes para trabalhar o financeiro concorrendo-se positivamente a escala nacional (OLIVEIRA, 2006).

Na última questão, foi questionado de um modo geral, quais foram os benefícios alcançados com a implantação do sistema ERP e o que mudou na empresa; como ficou a

relação dos funcionários depois da implantação dos sistemas ERP, como demonstra os relatos a seguir.

“Processo mais eficiente, mais ágil mais assertivo” (Entrevistado 1).

“Mais agilidade, otimização de tempo e aumento das vendas” (Entrevistado 2).

“Não tenho parâmetro sem este sistema. Mas por experiência vivida em outras do mesmo segmento, somos mais produtivos, maior eficácia e eficiência” (Entrevistado 3).

Assim, tendo como base as respostas supracitadas verifica-se que o grau de satisfação do sistema ERP imposto pela empresa, foi satisfatório para maiores agilidades, redução de tempo na execução dos serviços, maiores demandas de vendas, dentre outros benefícios, que podem ser observados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Benefícios tangíveis e intangíveis dos sistemas ERP

<b>BENEFÍCIOS TANGÍVEIS</b>	<b>BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS</b>
Redução de estoques de materiais	Visibilidade de informação, precisão, clareza e classificação de dados por categoria;
Redução de desperdícios e retrabalho	Processos novos e melhorados
Melhoria da produtividade	Atendimento mais rápido ao cliente e aos próprios colaboradores;
Melhoria no gerenciamento das solicitações dos diversos setores;	Padronização de dados e informações;
Melhoria financeira, obtendo-se maiores margens de lucratividade, podendo-se aumentar o capital de giro da empresa;	Flexibilidade na comunicação e personalização de demandas e serviços
Redução de custos com materiais, transporte, estoque e logística;	Disponibilização dos dados de uma forma global, a todos os envolvidos;
Melhoria no gerenciamento de fluxo de caixa	Melhor desempenho nos negócios em toda empresa, na perspectiva de superação da crise.
Redução de custos na manutenção	

Fonte: Elaboração da autora.

Para melhor entendimento do que foi exposto no Quadro acima, torna-se de suma importância relatar a competitividade do mercado com a presença da globalização, impondo às empresas vasto conhecimentos e informações pertinentes no auxílio de sua gestão, devendo seus Planejamentos Estratégicos Empresariais (PEE) e da tecnologia da informação (PETI) estarem alinhados entre si. Tudo isso resulta nos benefícios diretos e indiretos à empresa em todas as suas unidades. O PETI fornece uma visão geral de conceitos, modelos, métodos e ferramentas de TI necessários para facilitar a estratégia de negócios e suportar as decisões, as ações empresariais e os respectivos processos da organização (BOAR, 1993; VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001; MINTZBERG; QUINN, 2001).

Deve relatar as configurações da TI, e também estruturar estratégica, tática e operacionalmente todas as informações da empresariais, seus sistemas de informação, os funcionários envolvidos nos processos e a infraestrutura necessária. O PEE é capaz de oferecer uma visão geral, esta visão geral engloba os modelos, conceitos, os métodos e instrumentos capazes de colocar em prática as estratégias da organização. Proporciona uma compreensão clara da situação dos negócios, da atuação de cada função, e considera tanto ambiente interno quanto o ambiente externo da empresa. Os “recursos sustentadores do alinhamento PETI ao PEE” fornecem uma visão geral das atividades, variáveis e fatores que facilitam o alinhamento. Contemplam os construtos: Tecnologia da informação (TI), Sistemas de informação (SI), Recursos humanos (RH) e Contexto organizacional (CO). Tudo isso que foi visto anteriormente na revisão de literatura, pode-se confirmar neste quadro de resultados que traz os benefícios da implantação e da implementação do sistema ERP na gestão da Taguatur Veículos Ltda (BOAR, 1993; VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001; MINTZBERG; QUINN, 2001).

Assim, não se pode falar no que deu errado de uma forma direta, até porque se pode constatar que as dificuldades mais recorrentes foram e vêm sendo superadas à proporção que as pessoas envolvidas vão tomando conhecimento e aprofundando esses conhecimentos a partir das próprias experiências no processo de implementação, que segue à implantação, buscando-se novas ferramentas para que os sistemas se sincronizem tendo em vista a satisfação maior possível em termos de resultados diretos e indiretos a todos.

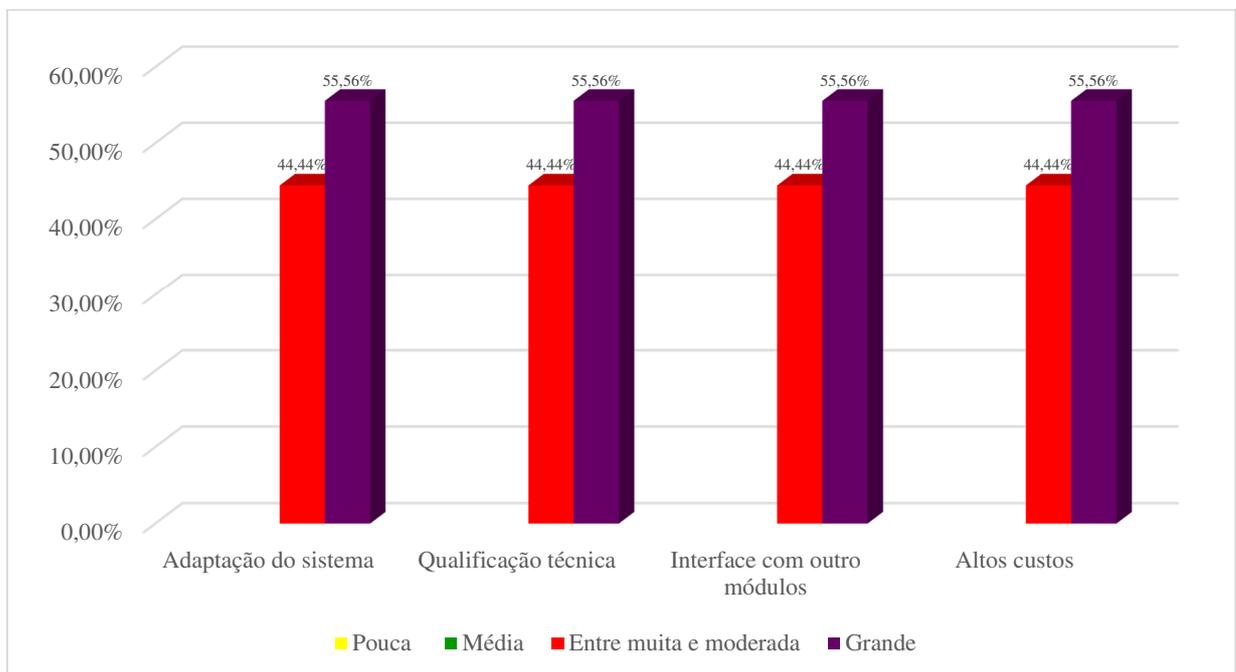
#### b) Resultado dos colaboradores

Nesta análise dos resultados teve-se a participação de 9 colaboradores da empresa Taguatur Veículos, em um total de 36% do quadro de funcionário do setor em questão. Nas quatro primeiras questões foi utilizado a escala de likert. Para as responder o questionário os entrevistados utilizaram uma sequência de números, atribuindo desta maneira suas respostas a cada questão imposta pela pesquisa, sendo eles: 01 – pouca importância; 02 – média importância; 03 – entre muita e moderada importância e 04 – grande importância.

O primeiro questionamento colocado juntos aos colaboradores, foi sobre as dificuldades em relação a custos, pessoas e adaptação do sistema ERP, no qual todas as variáveis tiveram os mesmos valores como pode ser observado nas respostas dos entrevistados: adaptação do sistema à economia/legislação brasileira (44,44% - entre muita e moderada e 55,56% - grande importância); qualificação técnica das pessoas para trabalhar com o sistema (44,44% - entre muita e moderada e 55,56% grande importância); interface com outros módulos do sistema (44,44% - entre muita e moderada e 55,56% grande importância); altos custos de

implantação (44,44% - entre muita e moderada e 55,56% grande importância). O destaque entre as respostas foi a variável de grande importância que obteve 55,56% respectivamente para todas as questões levantadas sobre custos, pessoas e adaptação do sistema ERP. Ainda, sobre as respostas observa-se que os entrevistados apenas escolheram duas variáveis da escala de Likert, no qual obtiveram o mesmo percentual, o que leva a entender que os entrevistados não entenderam como seria tal critério de avaliação das variáveis.

Gráfico 1 – Distribuição da amostra quanto às dificuldades em relação a custos, pessoas e adaptação do sistema ERP

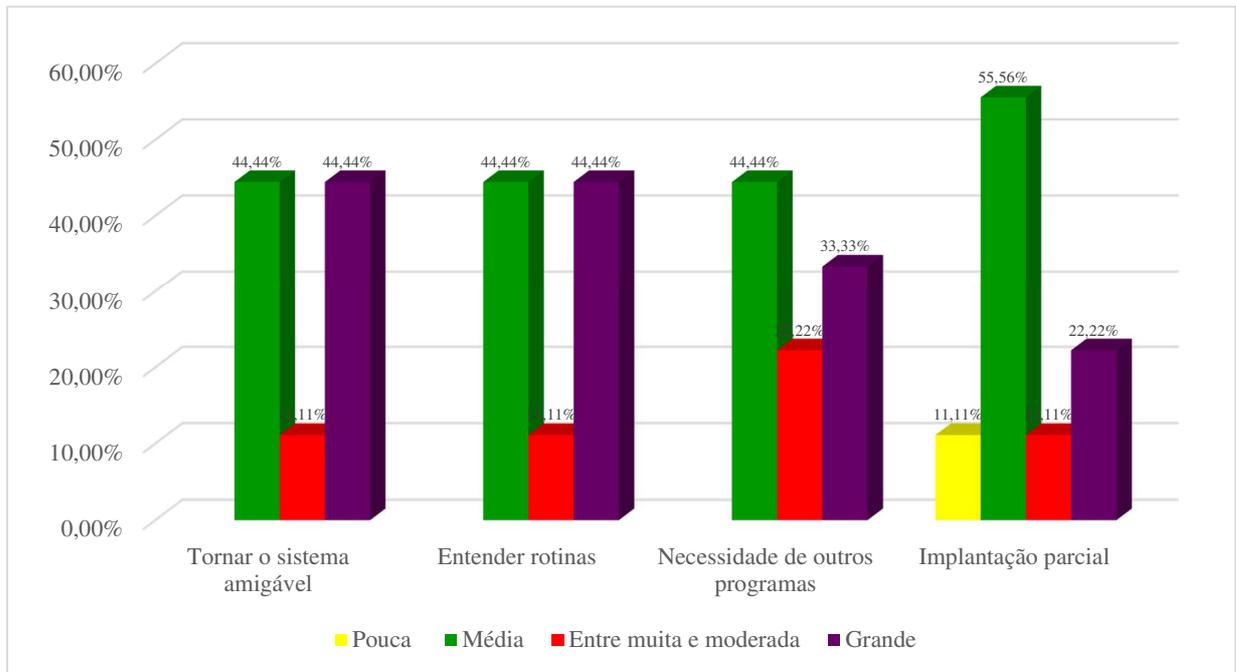


Fonte: Elaboração da autora.

Sobre as dificuldades em relação às funcionalidades/operacionalização do sistema, foi outro ponto levantando junto aos entrevistados, em que eles responderam de acordo seus conhecimentos: tornar o sistema amigável e de fácil acesso (média importância – 44,44%; entre muita e moderada importância – 11,11%; grande importância – 44,44%); entender as rotinas da burocracia do preenchimento dos requisitos de formulários (média importância – 44,44%; entre muita e moderada importância – 11,11%; grande importância – 44,44%); necessidade de outros programas (média importância – 44,44%; entre muita e moderada importância – 22,22%; grande importância – 33,33%); implantação parcial, ou seja, ter que manter o sistema antigo funcionando paralelo (pouca importância – 11,11%; média importância – 55,56%; entre muita e moderada importância – 11,11%; grande importância – 22,22%) (Gráfico 2). A variável que

mais teve destaque nas dificuldades em relação às funcionalidades/operacionalização do sistema, foi para implantação parcial (média importância – 55,56%).

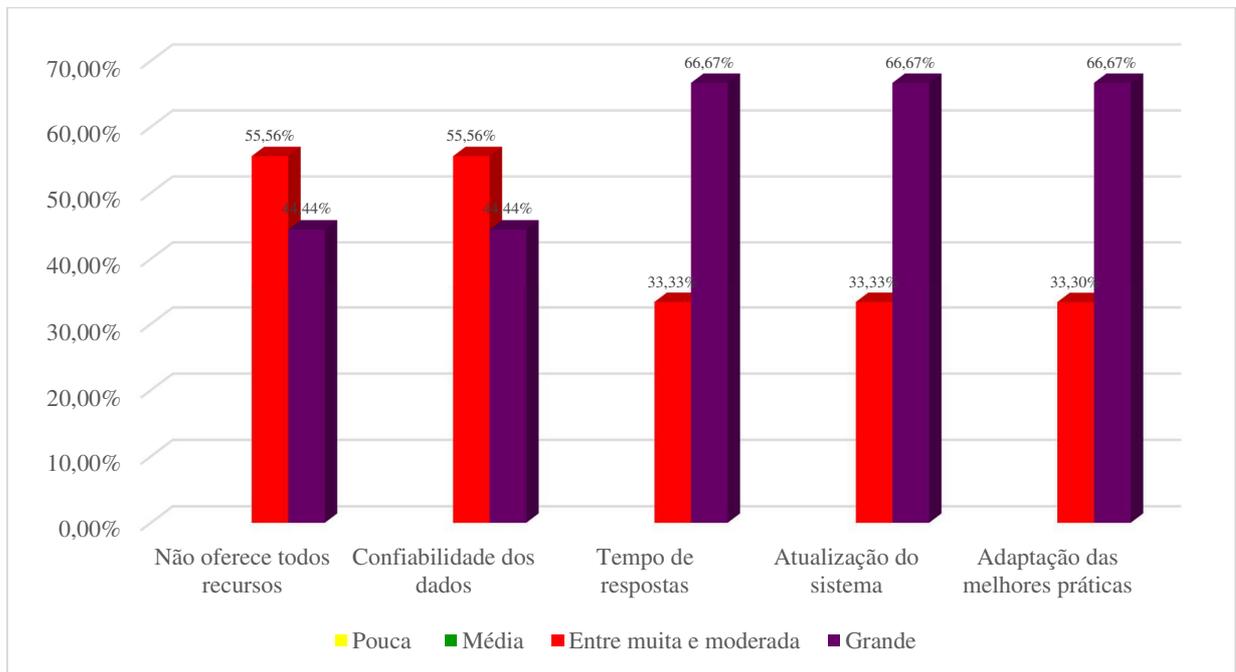
Gráfico 2 – Distribuição da amostra quanto às dificuldades em relação às funcionalidades/operacionalização do sistema



Fonte: Elaboração da autora.

No que remete as dificuldades em relação à confiabilidade, atualizações e recursos oferecidos pelo sistema, os participantes da pesquisa relataram que o sistema não oferece todos os recursos necessários ao negócio (entre muita e moderada importância – 55,56%; grande importância – 44,44%); confiabilidade dos dados e informações geradas (entre muita e moderada importância – 55,56%; grande importância – 44,44%); tempo de respostas aos clientes (entre muita e moderada importância – 33,33%; grande importância – 66,67%); atualizações do sistema (entre muita e moderada importância – 33,33%; grande importância – 66,67%); adaptação das melhores práticas gerenciais e organizacionais (*Best Practices*) (entre muita e moderada importância – 33,33%; grande importância – 66,67%). Houve prevalência nas respostas relacionadas ao tempo de respostas aos clientes, atualizações do sistema e adaptação das melhores práticas gerenciais e organizacionais (*Best Practices*), ambas com 66,67% no que se refere a grande importância.

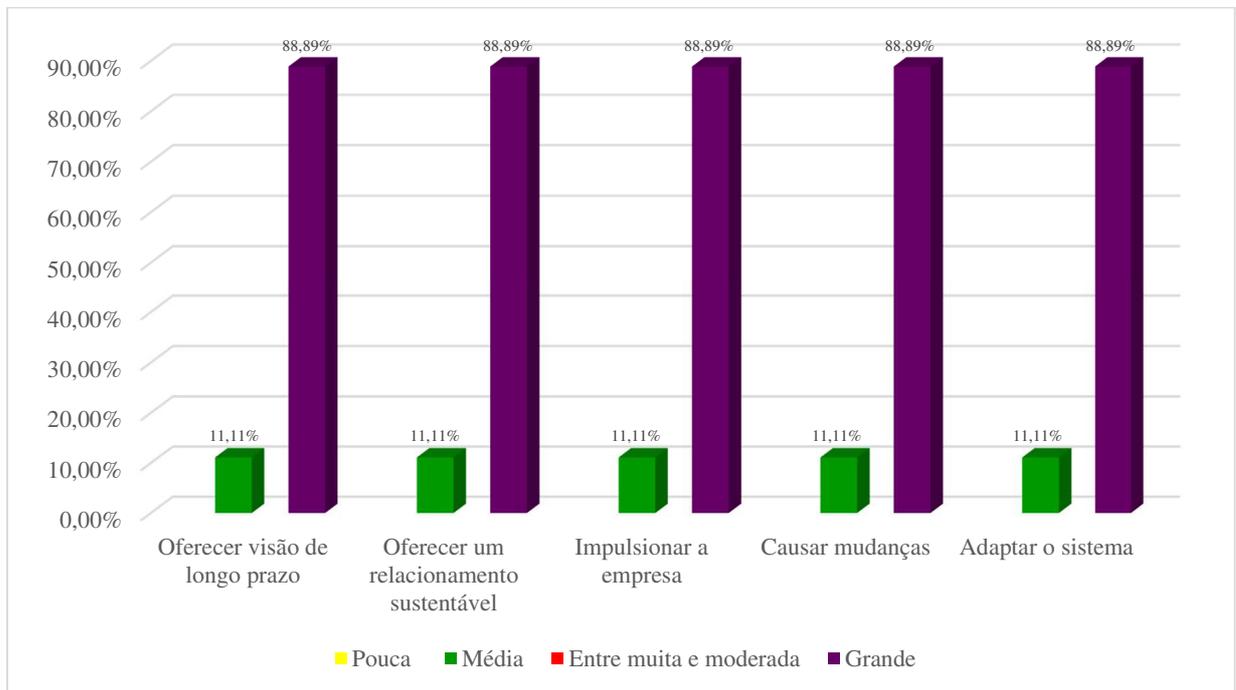
Gráfico 3 – Distribuição da amostra quanto às dificuldades em relação à confiabilidade, atualizações e recursos oferecidos pelo sistema



Fonte: Elaboração da autora.

Na questão sobre as dificuldades no relacionamento do sistema ERP com os objetivos estratégicos da organização, os entrevistados responderam o seguinte: oferecer visão de longo prazo de resultado nos negócios e estar alinhado às estratégias competitivas (média importância – 11,11%; grande importância – 88,89%); oferecer um relacionamento sustentável com os clientes (média importância – 11,11%; grande importância – 88,89%); impulsionar a empresa para competir em escala global (média importância – 11,11%; grande importância – 88,89%); causar mudanças nos modelos gerenciais (média importância – 11,11%; grande importância – 88,89%); adaptar o sistema ao crescimento do negócio e as novas tecnologias (média importância – 11,11%; grande importância – 88,89%). Todas variáveis que obtiveram destaque nesta questão, obtiveram 88,89% das respostas válidas para grande importância.

Gráfico 4 – Distribuição da amostra quanto às dificuldades no relacionamento do sistema ERP com os objetivos estratégicos da organização



Fonte: Elaboração da autora.

Sobre quais mudanças foram necessárias para a implantação do sistema, os entrevistados responderam que: houve implantação e posteriormente readequou-se os processos (66,67%); no ato da implantação do sistema realizou-se a reengenharia dos processos deu-se ao mesmo tempo (33,33%). Deste modo, percebe-se que primeiramente fez-se a implantação do sistema e depois a readequação dos processos.

Na questão que tratava-se sobre a visão de que o sistema ERP era necessário para a empresa os participantes da entrevista foram unânimes em dizer que concordam plenamente, com tal mudança na empresa.

O grau de conhecimento dos usuários a respeito do sistema ERP, foi outra questão levantada junto aos entrevistados, no qual relataram que: 11,11% não possuem muito conhecimento e 88,89% tem pleno conhecimento sobre o sistema.

Na questão que foi questionado se o sistema ERP era uma tendência, todos entrevistados (100%) relataram que concordam plenamente.

Os dados apresentados na pesquisa com os colaboradores, teve como foco principal mostrar o grau de conhecimento, dificuldades, benefícios, dentre outras causas que o sistema ERP trouxe para a empresa Taguatur Veículos. Os valores apresentados tiveram como base as respostas de cada colaborador participante da pesquisa. Mas, um ponto a ser destacado foi nas

questões que envolveu a escala de Likert, pelas respostas serem as mesmas na maioria das variáveis das 4 questões apresentadas a eles.

Mesmo que alguns dados sejam um pouco repetitivos, foi possível se ter uma ideia de como a implantação e implementação do sistema na empresa Taguatur Veículos, foi bem aceita e bem vista pelo seu quadro de funcionário, pelo menos, a parte participante da pesquisa.

## 5 ENCAMINHAMENTOS E SOLUÇÕES

Como se pode perceber, os objetivos desta pesquisa foram alcançados de forma satisfatória, pois diagnosticar os principais fatores que influenciam diretamente na utilização e desempenho dos sistemas ERP na empresa alvo de pesquisa, bem como os aspectos que impedem, muitas vezes, a empresa de auferir todo o potencial oferecido pelo sistema não foi tarefa simples, apesar da proximidade com a mesma.

Diante dos dados obtidos, é importante ressaltar que esta empresa é ainda uma das poucas na região que tem investido em valorização da cultura organizacional, empreendimentos e implantação de sistemas estratégicos para se obter benefícios significativamente maiores no mercado. A preocupação central é garantir eficácia e eficiência em todos os seus processos. Um dos fatores principais é no investimento e na admissão de uma equipe de liderança ágil e multicompetente que aprenda facilmente a exercer suas atividades dentro dos sistemas implantados a fim de que se tenha controle do que a empresa realiza, em qualquer lugar do país e do mundo. Não somente a satisfação do cliente é importante, mas também a satisfação e a motivação dos colaboradores, sempre com intuito de melhorar sua performance em termos de novas tecnologias e seus usos de forma efetiva e no geral.

Deste modo, como sugestão para elaboração de estudos no futuro, remete-se para um aprofundamento do assunto sobre as ferramentas de TI com a Internet, dando exemplo, do Web EDI e *Business to Business*, que apresentam uma elevada utilização por grande parte das empresas no País.

Assim, a empresa que almeja se manter viva no mercado nos dias atuais, com intuito de se multiplicar seus benefícios diretos e indiretos deve reinventar-se acerca das novas tecnologias de informação ou buscar continuamente ferramentas tecnológicas inovadoras, e que são consideradas na atualidade como uma continuação do sistema ERP, ou novas conceituações de negócios propriamente dita. Tais tecnologias, tendo destaque para o *CRM*, *Workflow*, *EDI*, e em especial o *BI*, consolidam cada vez mais no mundo dos negócios das empresas, e em conjunto fazem parte de uma nova e crescente abordagem, cuja denominação é *Enterprise Application Integration* (EAI) ou Integração de Aplicações da empresa. Em tese, tais tecnologias representam um desenvolvimento grande na maneira de gestão das empresas e essencialmente procuram aproximar e melhorar a relação com os clientes. Deste modo, torna-se de suma importância pesquisas e estudos sobre tais ferramentas, fazendo uma avaliação dos impactos causados nos negócios, em especial, com relação aos fatores de alinhamento estratégico.

Além disso, acredita-se que a principal questão a ser analisada em estudos futuros acerca da implantação e implementação de ERP, está relacionada ao foco no usuário do sistema. No viés dessa questão, denota-se, portanto, que esses estudos devam focar a participação e a influência dos grupos de pessoas envolvidas num processo de implantação, tanto aquelas que estão diretamente ligadas ao processo quanto a que estão ligadas indiretamente, o funcionário ligado diretamente a um sistema também possui importância fundamental na construção de novos processos dentro da organização para que ocorra o correto funcionamento com bons resultados na empresa como um todo.

Finalizando-se, visto o crescimento constante do mercado de sistemas ERP entre as pequenas e médias empresas, propõem-se também estudos e pesquisas referentes aos impactos e mudanças causadas nessas empresas, para tratar de aspectos como: benefícios do sistema (internos e externos); adaptação aos processos de negócios; influência do fator humano (cultural e comportamental); qualificação e treinamentos; utilização de tecnologias adicionais; custos de implantação; alinhamento estratégico do sistema ERP, entre outros.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar sobre a cultura organizacional e os desafios na implementação de sistemas de informação neste trabalho em específico trouxe a necessidade de se fazer um estudo de caso da empresa Taguatur Veículos Ltda. em seu setor de vendas, mais especificamente. Sabe-se que em tempos de crise econômica e política, a empresa que deseja manter-se no mercado precisa investir maciçamente na sua reestruturação física e material, na implantação e implementação de sistemas para otimizar seus negócios e alavancar seus custos e obter melhores lucros diretos e indiretos, trazendo maiores benefícios aos seus clientes.

Como já se mencionou neste trabalho, a Empresa Taguatur Veículos Ltda. vem superando desafios para manter-se num patamar satisfatório de vendas e prestação de serviços. Segundo este estudo de caso, foi o que se pode perceber em relação aos objetivos e metas propostas para essa manutenção de um status rentável.

O resultado do desenvolvimento deste trabalho foi também diagnosticar os principais fatores que influenciam diretamente na utilização e desempenho dos sistemas ERP, aspectos que impedem, muitas vezes, a empresa de usufruir de todo o potencial oferecido pelo sistema. Tudo isso dentro de uma concepção contemporânea de cultura organizacional que possibilitasse aprofundar uma visão mais adequada ao pensamento estratégico predominante nos dias atuais. Considera-se que todas as informações que resultaram da pesquisa e dos estudos realizados no âmbito da empresa, foram bastante úteis e auxiliaram na compreensão da relação entre clientes e/ou fornecedores dos programas ERP e os próprios operadores, funcionários que foram aos poucos enfrentando desafios apresentados pelo processo de implantação, ou para aquelas que vierem a implantar um sistema novo pela primeira vez.

Este estudo também apontou para um aprofundamento em pesquisas sobre as ferramentas de TI baseadas na Internet, exemplificando, o Web EDI e Business to Business, os quais vêm crescendo a sua utilização nas empresas, a exemplo de outros exemplos pesquisados em diversos trabalhos da área. Essa busca possibilitou a investigação mais apurada de trabalhos acerca das novas tecnologias de informação, que são consideradas atualmente como uma extensão do sistema ERP.

Sobre essas novas tecnologias, a empresa já vem investindo em sua unidade em algumas, priorizando as tecnologias de informação para melhor implementação e obtenção de resultados, com destaque para o CRM, Workflow, EDI, e especialmente o BI, que estão se consolidando cada vez mais no ambiente de trabalho de todos os setores da empresa.

Assim, faz-se notória a importância da pesquisa acerca dessas novas ferramentas, avaliando-se os impactos causados nos negócios, principalmente com relação aos fatores de alinhamento estratégico. Tratando-se das novas pesquisas e estudos futuros, o principal tema que deverá ser abordado é o que fala das pessoas envolvidas no processo direta e indiretamente, para que seja gerado um resultado ótimo para a organização de seus processos.

Para finalizar, foram propostos novos estudos também sobre implantação de sistemas ERP em pequenas e médias empresas devido o seu crescimento.

Portanto, o modelo que fora estudado, o modelo proposto, está fundamentado na literatura e nas vivências profissionais do pesquisador, o qual é sustentado por quatro grupos de fatores: tecnologia da informação; sistemas de informação e do conhecimento; pessoas e contexto organizacional. A conclusão reitera a importância do alinhamento e a realidade prática das organizações. O modelo proposto pode contribuir com a gestão de organizações competitivas e inteligentes.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização** - dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994.
- BAILARINE, Oscar F. O. Tecnologia da Informação como vantagem competitiva. **RAE-Eletrônica**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002.
- BOAR, B. H. **The art of strategic planning for information technology**: crafting strategy for the 90s. USA: John Wiley & Sons, 1993.
- BUCKLEY, W. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. São Paulo: Cultrix, 1971.
- CAVALCANTI, M. et al. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. [S.l.]: Ed. Campus. 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção MRP II/ERP**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CUNHA JR., M. V. M.; FREITAS, H.; SLONGO, L. A. A pesquisa de marketing como fator de interação universidade-empresa: estudo de caso aplicado utilizando uma ferramenta (Sphinx ®) de estruturação e de análise quantitativa e qualitativa de dados. In: 19º ENANPAD, ANPAD, 25-27 set. 1995. João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, v. 1, n. 5, 1995.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. O Desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, H; BALLAZ, B; TRAHAND, J. Sistema de informação em marketing e apoio a decisão. **Revista de administração da USP**, v. 28, n. 2, p.33-39, abr./jun. 1993.
- FRENZEL, R. Uma reflexão sobre processos de mudança organizacional. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993: Salvador). 1993. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, v. 9, 1993.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KHAUAJA, D. M. R.; CAMPOMAR, M. C.. O sistema de informações no planejamento de marketing: em busca de vantagem competitiva. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 4, n. 1, p.23-46, jan. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v4n1/03.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

McDONALD, M. **Planos de marketing**: como criar e implementar planos eficazes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1988.

NASCIMENTO, P. C. de S. **Sistemas de informação de marketing nas empresas industriais de grande porte de Fortaleza**. 2009. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009. Disponível em: <[http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/16458/1/2009\\_dis\\_pcsnascimento.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/16458/1/2009_dis_pcsnascimento.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2018.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLETO, Ronaldo R. Percepção da qualidade da informação. **Ci. Inf**, Brasília, v. 3, n. 1, Jan./Apr. 2006.

OLIVEIRA, Â. M. de; NOVAIS, E. S. de; SILVA, I. da. **Sistema de informação de marketing em unidades de informação**. 2004. 38 f. Tese (Doutorado) - Curso de Biblioteconomia, Universidade Estadual de Ponta Grossa/uepg, Ponta Grossa, 2004. Disponível em: <[http://www.anppas.org.br/encontro\\_anual/encontro3/arquivos/TA506-28022006-164702.PDF](http://www.anppas.org.br/encontro_anual/encontro3/arquivos/TA506-28022006-164702.PDF)>. Acesso em: 21 maio 2018.

OLIVEIRA, L. S. de. **Um estudo sobre os principais fatores na implantação de Sistemas ERP**. 2006. 154p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Pós-graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

QUECONCEITO. **Conceito de sistema**. Disponível em: <<http://queconceito.com.br/sistema>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANTÂNGELO, C. C. F. **Os sistemas de Informações de Marketing (SIM)**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/os-sistemas-de-informacoes-de-marketing-sim/31415/>>. Acesso em: 21 maio 2018.

SANTOS, N. M. B. F. Diagnosticando a cultura organizacional através da abordagem tipológica de Quinn: uma pesquisa nas empresas brasileiras do setor têxtil. In: XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1994: Curitiba). **Anais...** Curitiba: ANPAD, v. 10, 1994.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHMITT, C. A. **Sistemas integrados de gestão empresarial: uma contribuição no estudo do comportamento organizacional e dos usuários na implantação de sistemas ERP**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – UFSC/ Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SILVA, R. B. **A importância dos sistemas de informação para a gestão das empresas**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-importancia-dos-sistemas-de-informacao-para-a-gestao-das-empresas/56331/>>. Acesso em: 23 maio 2018

SOARES, H. T. M. Mudança Organizacional no Terceiro Setor e seus impactos no Comportamento dos Indivíduos. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, p.1-17, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2993.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2018.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo. v. 1, n. 11, 1o trim., 2000.

SOUZA, L. G. G. de. **ERP: Principais conceitos, vantagens e desvantagens**. 2005. 46f. TCC (Graduação) - Curso de Ciência da Computação, Universidade Presidente Antônio Carlos, Barbacena, 2005. Disponível em: <<http://www.unipac.br/site/bb/tcc/tcc-a1e2bae285863c7db684d73078938897.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2018.

STAIR, R. M.; REYNOLDS G. W. **Princípios de sistemas de informações: uma abordagem Gerencial**. 4. ed. São Paulo: LTC, 2002.

TELES, B. A. W.; AMORIM, M. R. L. de. Superando dificuldades na implantação dos sistemas de informação nas organizações. **Foco: Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p.1-15, nov. 2013.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, S. C.t; PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 2, n. 2, p.63-84, ago. 1998. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65551998000200005>>. Acesso em: 6 mar. 2018.

WHETERBE, J. C. **Análise de Sistemas**. 3. ed. Rio de Janeiro. Campus, 1987.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A - Questionário para Empresa Setor de Vendas

UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO - UNDB

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA SETOR DE VENDAS**

Caros funcionários da Empresa TAGUATUR, com o propósito de realizar uma pesquisa para elaboração de um trabalho de conclusão de curso, com o tema “A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: estudo de caso da empresa TAGUATUR VEÍCULOS LTDA. no setor de vendas, solicitamos a gentileza de responderem o referido questionário abaixo. Agradecemos sua colaboração, pois a mesma poderá repercutir, inclusive, na melhoria dos serviços prestados a sociedade.

Coloque a numeração de 01 a 04 para avaliar a importância do sistema ERP na empresa, observando a legenda:

01 - POUCA IMPORTÂNCIA

02 - MEDIA IMPORTANCIA

03 - ENTRE MUITA E MODERADA IMPORTANCIA

04 - GRANDE IMPORTANCIA

**1. Dificuldades em relação a custos, pessoas e adaptação do Sistema ERP:**

Adaptação do sistema à economia/legislação brasileira

Qualificação técnica das pessoas para trabalhar com o sistema Identificação e adaptação aos processos de negócios

Interface com outros módulos do sistema

Altos custos de implantação

**2. Dificuldades em relação às funcionalidades/operacionalização do sistema:**

Tornar o sistema amigável e de fácil acesso: funcionalidades/flexibilidade

Entender as rotinas

Burocracia no preenchimento dos requisitos de formulários

Necessidade de outros programas, Ex: (Excell, Access), para suprir as carências de relatórios gerenciais

Processo de parametrização/customização

Implantação parcial, ou seja, ter que manter o sistema antigo funcionando paralelamente

**3. Dificuldades em relação à confiabilidade, atualizações e recursos oferecidos pelo sistema:**

O sistema não oferece todos os recursos necessários ao negócio

Confiabilidade dos dados e informações geradas

Tempo de resposta aos clientes

Atualizações do sistema (*upgrades*)

Adaptação das melhores práticas gerenciais e organizacionais (*Best*

*Practices)*

**4. Dificuldades no relacionamento do Sistema ERP com os objetivos estratégicos da organização:**

Oferecer visão de longo prazo de resultado nos negócios e estar alinhado às estratégias competitivas

Oferecer um relacionamento sustentável com os clientes

Impulsionar a empresa para competir em escala global

Causar mudanças nos modelos gerenciais

Adaptar o sistema ao crescimento do negócio e as novas tecnologias

**Nas Questões (5 a 8), marque a opção que se aplica na empresa em relação:**

**5. As mudanças que foram necessárias para a implantação do sistema:**

- Não aplicou-se a Reengenharia/redesenho de
- Houve a implantação e posteriormente readequou-se os processos
- No ato da implantação do sistema realizou-se a Reengenharia dos processos, (deu-se ao mesmo tempo). Primeiramente fez-se a Reengenharia dos processos e depois implantou-se o sistema
- Outra forma de implantação

**6. A visão de que o Sistema ERP era necessário para a Empresa:**

Concordo plenamente

Concordo parcialmente

Discordo parcialmente

Discordo plenamente

Neutro

**7. Ao grau de conhecimento dos usuários a respeito do Sistema ERP:**

Não ter muito conhecimento

Ter um pleno conhecimento

**8. Visão de que o Sistema ERP era uma Tendência:**

Concordo plenamente

Concordo parcialmente

Discordo parcialmente

Discordo plenamente

Neutro

## APENDICE B - Roteiro de Entrevista

## UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO - UNDB

## CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Caros gerentes e diretores da Empresa TAGUATUR, com o propósito de realizar uma pesquisa para elaboração de um trabalho de conclusão de curso, com o tema “A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: estudo de caso da empresa TAGUATUR VEÍCULOS LTDA. no setor de vendas, solicitamos a gentileza de participarem e responderem o referido roteiro de entrevista abaixo. Agradecemos sua colaboração, pois a mesma poderá repercutir, inclusive, na melhoria dos serviços prestados a sociedade.

1. Você já participou de algum projeto, nesta ou em outra empresa de um projeto de sistema ERP?
2. Faça um pequeno relato de como foi todo o processo de e implantação.
3. Os objetivos e metas estabelecidos estão sendo ou foram atingidos? Houve redução de funcionários? Este projeto pode ser considerado uma experiência de sucesso na empresa? Por quê?
4. Como era a empresa antes da implantação do ERP? E como está agora depois de sua implantação?
5. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa em relação à implantação do sistema ERP?
6. Como se deu esse processo de implantação? A empresa fez uma reengenharia de processos para depois implantar? Ou implantou o sistema e depois fez a reengenharia de processos?
7. De um modo geral, quais foram os benefícios alcançados com a implantação do sistema ERP? O que mudou? Como ficou a relação dos funcionários depois da implantação dos sistemas ERP, atualmente?