

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL
MBA UNISINOS

DÉBORA TROIS ARRUDA

ESTUDO DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA SAP/SPIRIDON EM UMA
EMPRESA DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA

PORTO ALEGRE
2011

Débora Trois Arruda

ESTUDO DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA SAP/SPIRIDON EM UMA
EMPRESA DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gestão
Empresarial, pelo MBA em Gestão
Empresarial da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Msc. Izabel Cristina da Rosa dos Santos

Porto Alegre

2011

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, pela bênção da vida, pela saúde e paz e por ter me dado condições de realizar mais um sonho. Um agradecimento especial aos meus pais Ângela Steffen Trois Arruda e Tarso Antônio Arruda pelo carinho, força e apoio nessa fase. Ao meu irmão Gustavo Trois Arruda por transmitir a calma e paciência necessárias para realizar este trabalho.

A minha orientadora Izabel Cristina da Rosa dos Santos, pela dedicação e comprometimento através de suas inúmeras ajudas e conselhos prestados. Desde o início mostrou-se muito amiga e atenciosa.

Agradeço aos funcionários da empresa pelo qual trabalho atualmente e que abdicaram um pouco do seu tempo para poder me ajudar nesta pesquisa.

Aos meus amigos por entenderem a seriedade deste trabalho e a minha ausência em certas confraternizações. E um especial agradecimento a minha amiga jornalista Adriana Sikora, que abdicou um pouco do seu tempo e me ajudou em todas as horas possíveis com dicas e conselhos muito úteis.

Aos meus amigos da Unisinos, pelas idéias trocadas e pelo incentivo recíproco.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2	QUESTÃO-PROBLEMA	2
1.3	OBJETIVOS	3
1.3.1	Objetivo Geral	3
1.3.2	Objetivos Específicos	3
1.3.3	Justificativa	4
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	6
2.2	SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO EMPRESARIAL (ERP)	8
2.3	LIMITES E CRÍTICAS DA IMPLANTAÇÃO DE UM ERP.....	10
2.4	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	12
2.5	SUCESSO NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	14
3	MÉTODO	19
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	19
3.2	DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE CASO.....	19
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	20
3.4	PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	21
4	DESCRIÇÃO DOS DADOS	22
4.1	DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA SAP/ SPIRIDON.....	22
4.2	ETAPAS DO PROCESSO	23
4.2.1	Requisição de Compras	23
4.2.2	Seleção de fornecedores	24
4.2.3	Solicitação de cotação e negociação	25
4.2.4	Pedido de Compras	25
5	ANÁLISE DOS DADOS	27
5.1	ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SAP/SPIRIDON	27
5.1.1	Planejamento e padronização	28
5.1.2	Comunicação Ativa	29
5.1.3	Desenvolvimento Organizacional	30
5.2	ANÁLISE DAS DIFICULDADES DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SAP/SPIRIDON	31
5.2.1	Mobilização e treinamento	32
5.2.2	Resistência a mudanças	33
6	CONCLUSÃO	34
7	REFERÊNCIAS	36
8	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO	38

RESUMO

Este trabalho analisou o processo de implementação do SAP/Spiridon em uma empresa de serviços de engenharia, um sistema de informação que objetiva otimizar e integrar todos os departamentos e procedimentos de uma empresa em um único sistema. Foi realizado um levantamento sobre a estrutura e o histórico do processo de implementação do sistema na empresa de serviços de engenharia, assim como foi realizada uma análise dos aspectos positivos encontrados pelos entrevistados. Por fim, foram verificadas as dificuldades do processo apontadas pelos entrevistados. Foram coletados dados primários através de entrevistas semi-estruturadas com alguns usuários do novo sistema e dados secundários do Setor de Compras da empresa em questão, setor este responsável pela implementação e estruturação da nova mudança da empresa. A metodologia foi baseada no estudo de caso e as análises foram realizadas através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram a relevância de um processo de implementação de um sistema de informação propriamente adequado para uma empresa de serviços.

Palavras-chave: Sistemas de Informação, SAP, Mudanças.

ABSTRACT

This study analyzed the process of implementing SAP/Spiridon in an engineering services company, an information system that aims to optimize and integrate all departments and procedures of a company in a single system. A survey on the structure and history of the process of implementing the system in the company of engineering services, as well as an analysis of the positive aspects found by the interviewees. Finally, were checked the difficulty of the case mentioned by respondents. Were collected primary data through semi-structured interviews with some user of the new system and secondary data from the purchasing company in question, this industry responsible for implementing and structuring the new company's turnaround. The methodology was based on case study and analysis were performed using the technique of content analysis. The results demonstrated the relevance of a process of implementing a proper information system suitable for a service company.

Keywords: Information Systems, SAP, Changes.

1 INTRODUÇÃO

A introdução abordará o tema tratado na pesquisa, sua importância para o contexto atual das organizações, assim como a problematização do assunto e os objetivos que foram identificados para este estudo.

1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO

A implementação de sistemas ERP (sistemas integrados de gestão empresarial) surgiu em um determinado contexto onde as empresas necessitavam unificar a informação, de forma a uniformizar e integrar as áreas de uma empresa. Esses sistemas possibilitam uma melhoria nos processos de negócios, permitindo um fluxo de informações único, acarretando em uma visão dos resultados mais próxima da realidade.

Nesse cenário, surge uma empresa alemã, criadora do software de Gestão de Negócios chamado SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados). Percebe-se que esse sistema oferece uma ampla integralidade entre a maior parte das funcionalidades necessárias a organização, como suprimentos, contabilidade, gestão de pessoas, finanças, etc.

Com isso, a mudança na estrutura organizacional das empresas trouxe a tona novas experiências para os colaboradores. Os mesmos acabam por sentir algumas dificuldades quando essas mudanças ocorrem no modo como executam seu trabalho.

Para o sucesso da implementação de um sistema de software de negócios, é necessário que haja um comprometimento da alta administração e demais colaboradores, sendo que uma das formas para que isto aconteça é a participação de todos os envolvidos na formulação e desenvolvimento do processo.

Desta forma, a pesquisa aborda todas estas questões pertinentes para aprofundamentos posteriores, visando mostrar a implementação do SAP em uma empresa de serviços de engenharia (nome este preservado), ao examinar os fatores facilitadores e as dificuldades encontradas no processo de implementação. Além disso, pretende ajudar as organizações que desejem implementar um sistema de software de gestão de negócios em sua estrutura.

A empresa em questão encontra-se atualmente no processo inicial da implementação do SAP, de forma que está atravessando um período complicado de mudança, onde os funcionários estão tentando se adequar a suas novas atividades e isso está acarretando uma estrutura totalmente diferente pelo qual a empresa já estava acostumada.

1.2 QUESTÃO-PROBLEMA

Em busca de um sistema de informações mais qualificado e moderno de gestão, o setor de Compras da empresa a ser estudada, com o objetivo de qualificar seus processos de compras de suprimentos administrativos e para projetos, decidiu implementar um software de negócios chamado SAP, para unificar os procedimentos internos.

Empresa privada de consultoria e prestação de serviços em engenharia e TI, esta empresa foi constituída com a missão de “fornecer soluções de engenharia, tecnologia da informação e de processos para indústrias líderes; estabelecer com o cliente, funcionários e sociedade uma relação de longo prazo e contribuir para o desenvolvimento da tecnologia” (EMPRESA-SITE, 2011).

Gradualmente, a empresa foi crescendo, tornando-se destaque como a empresa mais inovadora do país devido a uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Além disso, a mesma possui filiais em Belo Horizonte (MG), Porto Alegre (RS), Salvador (BA), São Paulo (SP) e Vitória (ES), com sua sede no Rio de Janeiro (RJ) (EMPRESA-SITE, 2011).

Atualmente, no quadro de colaboradores da empresa encontramos aproximadamente 1.500 funcionários, 61% com ensino superior e/ ou especialização. Sua equipe de colaboradores é reconhecida como seu maior patrimônio, pois está em constante aprimoramento. A empresa atende clientes como Braskem, Vale, Petrobrás, entre outros. Possui um setor de Compras localizado no Rio de Janeiro, com apoio de colaboradores representantes e situados em cada filial (EMPRESA-SITE, 2011).

A equipe de colaboradores da empresa tem como premissa acompanhar as tendências e evoluções mundiais. Desta forma, a organização necessita adaptar-se a implementação de novas tecnologias para automatizar seus processos administrativos. Com isso, surge a importância de investimento em um sistema ERP, para garantir maior agilidade, confiabilidade e rapidez nas informações.

Além disso, a implementação de um sistema de gestão integrado como o SAP na empresa citada está associado à melhoria dos processos de compras e administrações de materiais/ suprimentos, e seu impacto final é sobre a lucratividade da empresa.

A partir disso, a proposta deste trabalho é realizar uma pesquisa sobre o processo de implementação do sistema integrado de gestão chamado SAP, na empresa em questão, levantando seus aspectos positivos, negativos, adequação e eficiência. Considerando este contexto, é proposta a seguinte pergunta de pesquisa: A implementação do SAP do setor de Compras da empresa em questão está tendo resultados satisfatórios?

1.3 OBJETIVOS

O aplicativo de gestão de negócios SAP tem como objetivo atender aos principais requisitos de software das mais exigentes empresas de médio e grande porte, de todos os setores e mercados, em qualquer país do mundo. Devido a isso, o presente estudo estabeleceu os objetivos dispostos abaixo:

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar se o processo de implementação do SAP na área de Compras de uma empresa privada de serviços de software e engenharia está tendo resultados satisfatórios.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- descrever as etapas do processo de implementação do SAP/Spiridon em uma empresa de serviços;
- examinar os fatores beneficiadores para a efetividade do SAP;
- analisar as dificuldades enfrentadas para a implementação do SAP.

1.3.3 JUSTIFICATIVA

Atravessar por um processo de mudança nem sempre é simples. Quando falamos em mudança organizacional vem a tona as palavras “adaptação” e “desconhecido”. O funcionário tem medo de se adaptar ao desconhecido. Alterar uma nova estrutura administrativa em uma organização pode acarretar incerteza por parte dos funcionários ou mesmo insatisfação. Porém, tais mudanças, se necessárias, é porque possivelmente irão alcançar resultados positivos em um nível macro.

Contribuir para o desenvolvimento da tecnologia, integridade, comprometimento, transparência, entre outros, são exemplos de valores institucionais da empresa de serviços de engenharia citada. Como forma de garantir que esses valores sejam desenvolvidos, esta pesquisa oportunizará a reflexão sobre a implementação do SAP no setor de Compras da empresa (nome no qual será preservado), buscando alternativas para um aprimoramento desta ferramenta. Este sistema está em fase de implementação na organização e é de interesse desta e dos colaboradores o seu estudo e a sua análise, para a melhoria de sua gestão administrativa como um todo.

Além disso, este é um assunto contemporâneo, uma vez que a empresa, atualmente, necessita estar constantemente adequando-se as novas tecnologias e processos gerenciais inovadores. Estas constantes mudanças são fundamentais para o desenvolvimento da organização e a implementação de um novo processo administrativo como o SAP pode gerar benefícios a longo prazo para a organização.

Por isso, esta pesquisa torna-se importante em vários aspectos que comprometem o desenvolvimento da organização e do setor em questão, além de sua viabilidade, pois durante uma experiência de emprego foi observado o comprometimento e a adesão dos colaboradores da empresa em participar de um momento tão turbulento na organização.

Esta monografia aborda no capítulo 2 o referencial teórico com os seguintes temas: sistemas de informação, sistemas integrados de gestão empresarial (ERP), limites e críticas da implantação de um ERP, mudança organizacional e sucesso na mudança organizacional. O capítulo 3 trata da metodologia, abordando os seguintes itens: delineamento da pesquisa, definição da unidade de caso, plano de coleta de dados e plano de análise dos dados. O capítulo 4 aborda a descrição dos dados obtidos, citando a descrição do processo de implementação do SAP na empresa e suas etapas.

O desenvolvimento de análise dos dados é abordado no capítulo 5, trazendo duas categorias. A primeira categoria é a análise dos benefícios encontrados no processo de implementação do SAP, subdivididas em categorias como planejamento e padronização, comunicação ativa e desenvolvimento organizacional. A segunda categoria aborda a análise das dificuldades encontradas no processo, subdivididas em categorias como mobilização e treinamento, e resistência a mudanças. No capítulo 6 é tratada a conclusão e no capítulo 7 é apresentado o referencial bibliográfico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base desta revisão bibliográfica consiste inicialmente no surgimento dos sistemas de informação, em que começam as preocupações com as novas tecnologias aplicadas a transmissão de informações, passando pelos sistemas integrados de gestão empresarial (ERP), afunilando no SAP, tema em questão. Além disso, esta revisão trata especificamente o tema mudança organizacional, rotina presente em praticamente todas as organizações.

2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conforme Lojkin (1995), a 3ª revolução Industrial, deu origem à disseminação da informação e os canais de comunicação começaram a crescer exponencialmente. A busca pelo conhecimento e o acesso às informações eram fatores que promoveram o surgimento da internet e de sistemas que permitiam a consulta dinâmica das informações.

Esses sistemas de informações podem ser definidos, conforme Rezende (2000), como todo e qualquer sistema que manipula dados e gera informações. Para Rezende (2007, p.18) a informação “é um recurso efetivo e inexorável para as organizações, principalmente quando planejada e disponibilizada de forma personalizada com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar a tomada de decisão”.

Segundo Laudon e Laudon (2001, p. 22), um sistema de informação é o

“conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações”.

“Um sistema de informação não é necessariamente computadorizado, embora a maioria deles seja”, afirma Turban, Rainer e Potter (2005, p. 40). Os autores salientam que um sistema de informação baseado em computador (SIBC) é um sistema que opera uma tecnologia para realizar algumas ou todas as tarefas planejadas. Existem seis componentes

básicos dos sistemas de informação, mas nem todo sistema inclui todos esses componentes.

O hardware, segundo Turban, Rainer e Potter (2005), é um conjunto de dispositivos que aceitam dados e informações, e os processam e os apresentam. O software é um conjunto de programas que garantem que o hardware processe os dados e o banco de dados é uma coleção de arquivos relacionados que armazena dados e associa entre eles.

O quarto componente básico é a rede, “sistema de conexão que permite o compartilhamento de recursos por diferentes computadores”, conforme Turban, Rainer e Potter (2005, p.41). Já os procedimentos são uma série de instruções a fim de combinar os componentes anteriores para processar informações, e as pessoas, componentes chave que utilizam e interagem com o sistema de informação.

Os sistemas de informação necessitam de três atividades para produzir a informação, de acordo com Laudon e Laudon (2001): *input*, processamento dos dados e *output*. É realizada a entrada (*input*) de dados brutos no sistema, em seguida os dados são processados, gerando importantes informações para a gestão da organização, e a saída das informações (*output*) reflete através de relatórios, gráficos, documentos.

Na esfera das organizações, as informações são tão importantes de forma que as mesmas podem ser um recurso que permita tomar decisões, analisar possíveis problemas e gerar novos produtos ou serviços. Assim, os sistemas de informações já fazem parte das organizações e as mesmas não seriam consideradas como tais se esses sistemas não existissem (LAUDON e LAUDON, 2001).

Segundo Albertin (1996, p.62) a “implantação de um Sistema de informação significa uma mudança, muitas vezes profunda, na organização, que deve ser planejada e preparada para que se garanta o seu sucesso”. Por isso, qualquer processo que exige uma intensiva troca de conhecimentos e informações é considerado um desafio para a organização, e conseqüentemente para seus colaboradores.

Considerando o uso das tecnologias para o gerenciamento dos processos organizacionais, surgem então os sistemas integrados de gestão empresarial (ERP), para otimizar e integrar os dados de uma organização em um só sistema (FILHO, 2009).

Para Turban, Rainer e Potter (2005), os sistemas de informação podem ser classificados em funcionais, corporativos e interorganizacionais. Os sistemas de informação funcionais são organizados ao redor de departamentos, os corporativos estão

relacionados à corporação inteira e os sistemas interorganizacionais são aqueles que conectam duas ou mais organizações.

O software de planejamento de recursos corporativos (ERP) e o software de gerenciamento da cadeia de fornecimento (SCM – Supply Chain Management) são exemplos de dois tipos principais de soluções para o gerenciamento das atividades na cadeia de fornecimento (TURBAN, RAINER e POTTER, 2005).

O ERP, assunto tratado nesta pesquisa, pode ser tanto um sistema corporativo quanto um sistema interorganizacional, pois “expandiu desde a integração apenas das funções internas de uma organização até o gerenciamento de relacionamentos externos com parceiros de negócios (TURBAN, RAINER e POTTER 2005, p. 48).

No próximo item deste capítulo está caracterizado o ERP, uma inovação na área de sistemas informacionais, que tomou força em praticamente todas as organizações. (FILHO, 2009).

2.2 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO EMPRESARIAL (ERP)

Os Sistemas ERP’s surgiram em um determinado contexto onde os sistemas de informação passavam por mudanças tecnológicas, levando as empresas a repensar suas estruturas organizacionais (PADILHA E MARINS, 2005).

Na década de 70 já existiam os sistemas MRP (Planejamento das necessidades de materiais), que efetuavam o controle e calculavam as necessidades de compras de matérias primas e previsão de vendas. A partir daí, foram desenvolvidas ampliações nas funcionalidades dos sistemas, surgindo o MRP I e o MRP II (FILHO, 2009).

Segundo Haberkorn (2004, p. 44), com o sistema MRP II “era possível saber quem vai produzir, quando e quais recursos, ou seja, a fábrica é alocada minuto a minuto, operação a operação de acordo com um calendário pré-definido e um conjunto de recursos disponíveis”.

Entretanto, necessidades lideradas por pessoas (como Recursos Humanos, Vendas, Contabilidade) também foram atingidas pela tecnologia. A expressão ERP foi denominada para o novo sistema de gestão informatizado, que integraria todos os processos de uma

empresa, desde os estoques, produção, faturamento, recursos humanos, compras, etc. (HABERKORN, 2004).

Conforme Padilha e Marins (2005, p.1),

“o ERP é um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma única base de dados. É um instrumento para a melhoria de processos de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações *on-line* e em tempo real”.

O Sistema ERP, afirma Turban, Rainer e Potter (2005), é a solução mais comum de software integrado para controlar em tempo real todos os principais processos empresariais com somente uma arquitetura de software.

“Esse software integra o planejamento, o gerenciamento e o uso de todos os recursos da empresa inteira e promete vantagens que vão desde o aumento da eficiência até a elevação da qualidade, produtividade e lucratividade” (TURBAN, RAINER E POTTER, 2005, p.303).

Turban, Rainer e Potter (2005), ainda exemplificam que um melhor recebimento de pedidos garante um acesso rápido aos estoques, dados de produto, histórico de crédito dos clientes e informações de pedidos anteriores. Estas informações disponibilizam o aumento da produtividade, e, conseqüentemente, a satisfação do cliente.

O principal objetivo de um sistema ERP, de acordo com Haberkorn (2004), é a automação dos procedimentos de uma empresa. “O ERP proporciona a atualização dos dados em tempo real (online) e de forma íntegra, formando assim a base de conhecimento da empresa como uma excelente qualidade” (HABERKORN, 2004, p.74).

Para Filho (2009), existem três tipos de motivos para uma organização implantar o sistema ERP. Os motivos de negócio a fim de melhorar a lucratividade da empresa e fortalecer sua posição competitiva; os motivos de legislação que obrigam a adoção de exigências atuais (como a implantação de novos sistemas de pagamento em Bancos); e os motivos de tecnologia que estão associados à substituição de sistemas obsoletos. (FILHO, 2009).

Para o sucesso da implementação de um sistema ERP, Padilha e Marins (2005), enfatizam alguns pontos críticos. Garantir a qualidade, realizar treinamentos, identificar os usuários-chave, obter a participação ativa da alta gerência e principalmente implementar

uma gestão de mudanças que forneça subsídios para redução do “medo” entre os futuros usuários. (PADILHA e MARINS, 2005).

Pesquisas realizadas em 1995 com executivos apontaram alguns resultados sugestivos. Conforme Filho (2009, p.42),

“o ponto comum entre as pesquisas é que a maioria dos fatores de sucesso envolve aspectos relacionados às pessoas: o comportamento gerencial na empresa e no projeto, a estrutura organizacional da empresa, a capacitação dos indivíduos, etc.”

A implementação do SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados) deu-se na Alemanha, década de 70 por cinco empregados da IBM. Seu objetivo inicial era produzir um software que processasse negócios em tempo real. Com um crescimento rápido, nasceram os chamados R/1 e R/2 (processamento de dados em tempo real) (SAP Brasil, 2011).

A expansão internacional sofreu um forte e rápido impulso, mergulhando em um sucesso global com a implantação do R/3 e se tornando o terceiro maior fornecedor independente de software do mundo. Atualmente, a SAP fornece soluções aos clientes para processos de negócios, ao integrar pessoas e informações dentro e fora das empresas (SAP Brasil, 2011).

Segundo Turban, Rainer e Potter (2005), o SAP R/3 é o principal software de ERP que contém mais de 70 mil módulos de atividades comerciais. Um exemplo de consolidação de aplicações via ERP é o caso da ExxonMobil, que consolidou 300 sistemas de informação diferentes implementando o SAP R/3 apenas em suas operações de petroquímica nos Estados Unidos.

2.3 LIMITES E CRÍTICAS DA IMPLANTAÇÃO DE UM ERP

Segundo Filho (2009), o custo, a inflexibilidade e o longo tempo necessário para implementação de um sistema ERP são considerados fatores desfavoráveis.

Muitas empresas são contra a implantação de ERP, pois seu custo é muito elevado, não somente com a aquisição do software, mas com atualização das versões e

equipamentos utilizados. Além disso, um sistema ERP comercial possui um custo inferior ao desenvolvimento de um sistema próprio (FILHO, 2009).

Algumas empresas alegam que a implantação de um sistema ERP não é considerada mais uma vantagem competitiva, de forma que está disponível para quem quiser comprar. “O sistema ERP, por si só, pode não trazer vantagens competitivas, mas ele é necessário para qualificar a empresa para competir, utilizando processos de negócios baseados em sistemas complementares” (FILHO, 2009, p.34).

Conforme Filho (2009, p.35) “a inflexibilidade dos sistemas ERP é mais notada após a implantação do mesmo, quando é necessário promover alguma alteração na forma como ele suporta os processos de negócio.” Porém, o autor indaga se esta inflexibilidade está associada a sistemas muito especializados e que não se integram a outros. O mesmo afirma que para o sistema ser flexível é necessário adotar padrões com rigidez (um tanto contraditório).

O terceiro fator desfavorável, considerado para Filho (2009), é o tempo muito longo para a implantação de sistemas ERP. Projetos com duração de dois anos ou mais é “normal”. Mais uma vez, o autor afirma que projetos realizados “em casa” são mais longos do que simplesmente implantar um sistema ERP comercial. (FILHO, 2009).

Segundo Turban, Rainer e Potter (2005), o ERP pode não ser atraente para todas as empresas. Ele possui algumas desvantagens, como:

“Pode ser extremamente complexo de implementar; as empresas quase sempre precisam trocar processos empresariais existentes para que se adaptem ao formato do ERP; e algumas empresas precisam apenas de alguns dos módulos de software do ERP mas precisam comprar o pacote inteiro”.(TURBAN, RAINER e POTTER, 2005, p.304).

Um exemplo de falha na implantação do ERP foi o caso da Whirpool Corp, que experimentou um prejuízo altíssimo devido à “bugs” em seu novo ERP. Conforme Turban, Rainer e Potter (2005, p. 309), “a SAP deu sinal vermelho à Whirpool duas vezes antes da data em que o projeto seria implantado em produção, dizendo que o software de cadeia de fornecimento não estava pronto, mas a Whirpool ignorou os avisos”.

2.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Atravessar por períodos de mudança tornou-se quase que uma rotina nas grandes organizações. São diversas as iniciativas: reengenharia, novas estratégias, qualidade total, implementação de novos sistemas, mudanças de preços, mudanças no clima organizacional, dentre outras. (SMITH, 1997).

Segundo Wood Jr. (2000), a mudança organizacional é “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. (PINTO E SOUZA, 2009, p. 611).

“Nenhuma empresa consegue escapar da necessidade de mudanças, pois cresce em um ambiente onde estas acontecem rapidamente. Ela pode provocar ou somente submeter-se às mudanças, mas, de um modo ou de outro, deve mudar” (GROUARD e MESTON, 2001, p. 1).

Conforme Grouard e Meston (2001), as mudanças podem causar reviravoltas completas em uma empresa ou serem profundas, porém limitadas a uma parte da organização. O autor ainda afirma que existem as mudanças de grau e extensão limitados, podendo ser um ajuste de procedimentos ou uma reelaboração de um processo.

As mudanças são implementadas através de forças motivadoras, segundo Grouard e Meston (2001), e as mesmas são divididas em duas categorias: as externas e as internas. As forças externas são provindas de fatores externos que exercem uma forte influencia sobre as empresas. Mudanças no mercado e clientes reais ou potenciais são exemplos de fatores que surgem fora da entidade, mas que podem obrigar as empresas a introduzir mudanças. (GROUARD e MESTON, 2001).

As forças internas são iniciadas pela própria empresa, como um objetivo de crescimento e desenvolvimento. Um aumento de produção acima de um determinado nível ou uma mudança no marketing são consideradas forças internas, sendo menos comuns que as forças externas. (GROUARD e MESTON, 2001).

Há um ciclo de vida para a implementação de uma mudança, afirma Bouldin (1993), para que as novas técnicas e ferramentas causem um impacto positivo em seus ambientes. A primeira etapa corresponde à identificação da necessidade, na qual a organização deve procurar identificar se é o momento apropriado para tal mudança. Após a primeira fase, é necessário selecionar os produtos candidatos, de forma que deve-se estudar o mercado, levantando os produtos e fornecedores condizentes com a nova implementação.

A terceira etapa afirma a necessidade de avaliar os produtos, sendo que deve-se organizar essa fase “desenvolvendo e utilizando uma lista de atividades que inclua prazos e pessoal responsável por cada item” (Bouldin, 1993, p.47). O autor ainda constata que nas próximas fases é ideal apresentar o produto escolhido à alta gerência e reunir informações.

Planejar a implementação refere-se à etapa de reunião de um plano estratégico com um plano tático. O momento é de resgatar informações sobre as novas perspectivas da tecnologia, para analisar as possíveis melhorias de produtividade que possam ser abstraídas (BOULDIN, 1993).

As últimas etapas, não menos importantes, retratam a implementação em si da mudança e o acompanhamento da mesma. Segundo Bouldin (1993, p.159), “não importa quão bem você tenha planejado, encontrará numerosos problemas que não foram previstos. Lidar com eles e a frustração resultante é a essência da fase de implementação”.

Conforme Bouldin (1993), a implementação nunca acabará, pois sempre existirão usuários para serem treinados e tarefas para serem ainda feitas. O acompanhamento da implementação é essencial, de forma que os gerentes devem manter as mesmas técnicas de abordagem realizadas e continuar supervisionando e treinando os grupos constantemente.

O atraso na implantação de uma mudança, afirma Grouard e Meston (2001), é decorrente, na maioria dos casos, da falta de visão por parte dos administradores. “Eles não acreditam que a empresa esteja ameaçada e crêem que simplesmente alguns ajustes são necessários quando, na verdade, mudanças substanciais são indispensáveis (GROUARD e MESTON , 2001, p.5).

Segundo Smith (1997, p.47), as pessoas possuem uma resistência natural a mudanças. “Se um número suficiente de pessoas não arriscar algo que conjugue escolha, ação, reflexão e repetição, nem a mudança individual nem a mudança organizacional ocorre”.

Para que a relutância às mudanças não torne-se um comportamento estável, é necessário um processo diário de transformação do gestor para com seus empregados, de forma a encontrar alguma oportunidade baseada no desempenho dos mesmos, que transmita confiança e credibilidade para que elas vivenciem a mudança (SMITH, 1997).

Quando uma empresa investe em tecnologia, o processo de implantação sem dúvida acarretará mudanças, desde a alta administração até os recursos da produção. As práticas de trabalho podem ser alteradas, gerando um resultado positivo ou negativo no objetivo inicial da nova estratégia. (ANDRADE e FALK, 2001).

Por isso, Andrade e Falk (2001) afirmam que o sucesso ou fracasso de um sistema de informação pode estar associado ao seu processo de implantação, que envolve aspectos tecnológicos, humanos, entre outros. Segundo Andrade e Falk (2001), a tecnologia exerce um papel de destaque como influenciadora de mudanças, e a tecnologia da informação é considerada como um fator facilitador de desenvolvimento e da atividade administrativa.

2.5 SUCESSO NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Para que a mudança organizacional seja bem sucedida, Grouard e Meston (2001), afirmam que existem técnicas necessárias para a gestão de um novo processo, tecnologia ou aquisição de novos conceitos.

Foram denominadas dez chaves essenciais para a aceleração das mudanças e cada chave representa uma tarefa necessária para o sucesso da mudança. São elas: definição da visão, mobilização, catalisação, direção, realização, obtenção de participação, administração da dimensão emocional, administração das questões de poder, treinamento e supervisão e comunicação ativa. (GROUARD e MESTON, 2001).

Chave 1: Definição da visão

A visão direciona e justifica a mudança. Segundo Grouard e Meston (2001, p.68), “a definição da visão é um responsabilidade administrativa, uma vez que são os administradores que tomam a decisão de iniciar o processo de mudança e que são os responsáveis finais pela supervisão do seu adequado andamento”.

O desenvolvimento de uma visão baseia-se em cinco etapas. Primeiramente é necessário formalizar a necessidade da mudança, de forma a entender porque a empresa precisa mudar. No segundo passo são identificadas as questões que poderiam ser um risco no processo de mudança e a terceira etapa acontece o desenvolvimento de visões alternativas (GROUARD e MESTON, 2001).

Conforme Grouard e Meston (2001), após as três etapas será escolhida a visão adequada pelos administradores e “qualquer mudança vai gerar resistência, até mesmo entre os administradores, alguns dos quais mudarão seu modo de pensar e acabarão concordando com a visão, enquanto outros continuarão a discordar” (GROUARD e MESTON, 2001, p.71).

Chave 2: Mobilização

Na chave 2, conforme Grouard e Meston (2001), é o momento onde acontece a sensibilização dos funcionários quanto a demanda de uma mudança e a escolha das iniciativas de melhoria. Quando a mobilização acontece, surgem três tipos de pessoas: os apoiadores entusiastas, os oponentes e os indecisos. “A grande maioria dos funcionários, normalmente se encaixa nesta última categoria”. (GROUARD e MESTON, 2001, p.80).

O sucesso da mobilização é resultado no momento em que a visão e os valores relacionados com ela foram totalmente assimilados. Este sucesso pode ser observado quando a comunicação é simples e rápida e as decisões são rapidamente implementadas. (GROUARD e MESTON, 2001).

Chave 3: Catalização

Segundo Grouard e Meston (2001, p. 108), a catalização significa “acelerar a mudança por meio da influência de uma estrutura organizacional e dos mecanismos destinados para essa finalidade”. Nesta etapa é necessário explorar as habilidades e os conhecimentos dos funcionários.

Os facilitadores deste processo são especialistas na gestão de mudanças. Possuem um papel de formar a equipe mais eficiente possível de modo que o maior número possível de funcionários sintam-se motivados para trabalhar em equipe e conseqüentemente no processo de mudança. (GROUARD e MESTON, 2001).

Chave 4: Direção

Na chave 4 o momento é de orientar o processo da mudança, na qual ocorre o planejamento do processo e o início do treinamento. “É, portanto, uma atividade vital, porém, complexa e exigente, que requer a alocação de recursos específicos. Essa função é executada pela equipe de facilitadores da mudança” (GROUARD e MESTON, 2001, p.130).

O planejamento das mudanças requer um planejamento detalhado, afirma Grouard e Meston (2001), a equipe de facilitadores deve destacar alguns pontos gerais que são importantes para minimizar as divergências da visão. O processo de mudança não deve se estender por mais de dois anos, e caso se estenda, deve ser dividido em programas separados.

Chave 5: Realização

Nesta etapa ocorre a execução da mudança, que visa garantir que as mudanças sejam efetivamente alcançadas e duradouras. Segundo Grouard e Meston (2001, p. 153), isso “implica atingir as metas quantificáveis e colocar em prática as mudanças desejadas nas práticas e nos comportamentos gerenciais”.

Uma efetiva realização deve seguir alguns princípios básicos como mudar funções e responsabilidades antes de tentar modificar o comportamento; incentivar uma “explosão de idéias” vindas dos funcionários; garantir uma autonomia nas ações dos funcionários e adaptar o processo para que seja compatível com as necessidades de cada um (GROUARD e MESTON, 2001).

Chave 6: Obtenção da participação

Conforme Grouard e Meston (2001), a etapa seis consiste na efetiva participação de todos os funcionários no processo de mudança e em como obtê-la. Essa etapa somente poderá acontecer se os funcionários estiverem envolvidos e acreditem na visão proposta.

Cada vez mais os funcionários vão identificando-se com o processo, compartilhando e defendendo suas idéias. “Esse nível inicial de participação cria ou fortalece o apoio à visão para a etapa de implementação e para as iniciativas de melhoria”. (GROUARD e MESTON, 2001, p.198)

Chave 7: Administração da Dimensão Emocional

Nesta etapa procura-se identificar os fatores emocionais relacionados às mudanças, avaliar os problemas provindos da resistência e administrar as formas de lidar com as

emoções. “Qualquer mudança causa um grau de instabilidade e desafio, pois afeta diretamente pessoas, causando impacto na sua visão sobre o mundo, no seu papel no ambiente em que vivem e no modo como sua identidade é construída” (GROUARD e MESTON, 2001, p.217).

Os autores afirmam que a resistência às mudanças possui algumas causas, como: falta de conscientização do problema, falta de entendimento sobre a mudança, medo das supostas conseqüências da solução e falta de interesse no problema. Segundo Grouard e Meston (2001), todas essas formas de resistência contribuem no apoio às mudanças que os administradores desejam realizar.

Chave 8: Forma de lidar com as questões de poder

Poder e mudança estão sempre em conflito, conforme Grouard e Meston (2001). Para que a mudança seja bem sucedida, é importante que os relacionamentos e as interações entre os funcionários de todos os níveis sejam estruturados e fortalecidos, para o bom funcionamento da empresa.

Segundo Grouard e Meston (2001, p. 262),

“A resistência de algumas pessoas à mudança da sua posição de poder pode ser extremamente forte, e é absolutamente necessário que se quebre essa resistência. Isso pode ser obtido por meio de trabalhos intensos de persuasão, mas também por meio da transferência de oponentes implacáveis para posições menos influentes”.

Chave 9: Treinamento e Coaching

Para ajudar o funcionário a entender e lidar com a nova estrutura de um processo de mudança é fundamental que ele realize treinamentos. Segundo Grouard e Meston (2001), a mudança pode requerer um desenvolvimento drástico, como exemplo, o domínio de um novo software e as qualificações relativas à mudança irão permitir que os funcionários contribuam da melhor maneira para o processo de mudança.

Existem dois tipos de treinamento, afirma Grouard e Meston (2001, p.276), “um relativo ao desenvolvimento profissional e o outro ao desenvolvimento das habilidades interpessoais, ambos necessários para que o processo de mudança seja bem-sucedido”. Além disso, o coaching auxilia também no contexto da mudança, fornecendo apoio individual aos gerentes, ajudando a reforçar os aspectos do seu comportamento promovendo o bom funcionamento do processo de mudança.

Chave 10: Comunicação Ativa

Por fim, a última etapa para uma efetiva mudança é a comunicação ativa, princípio que envolve e auxilia todas as outras chaves. Segundo Grouard e Meston (2001, p.316),

“A participação e o comprometimento de todos os funcionários na implementação da estratégia e dos objetivos, na melhoria da organização e operação, na adaptação da cultura e de estilo de gestão e muito mais, serão essenciais para o sucesso da empresa”.

O objetivo da comunicação é garantir a máxima troca de informações entre as pessoas e um papel importante de aprendizagem da disseminação de técnicas e conhecimentos por toda empresa (GROUARD e MESTON, 2001).

Cada chave representa a conquista de uma tarefa (por exemplo, motivação dos funcionários), necessária para o sucesso da mudança. Todas as 10 chaves estão relacionadas e envolvem uma série de ações para a implementação da mudança. Portanto, se há falha em uma, provavelmente acarretará em uma distorção da outra e conseqüentemente um problema no processo de implementação da mudança (GROUARD e MESTON, 2001).

3 MÉTODO

A metodologia trata a forma com que o estudo será abordado e analisado. Nela está descrito o delineamento da pesquisa e o objeto de estudo abordado, através da definição da unidade de caso. Além disso, descreve a técnica utilizada na pesquisa para levantar os dados necessários, através do item plano de coleta de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O trabalho em questão tratou-se de um estudo de caso, que teve por objetivo o estudo da implementação do SAP/ Spiridon, nova versão do SAP, na empresa estudada, sendo este um trabalho de unificação dos processos de compras de suprimentos e controle de estoques, que iniciou no final de 2010 e está em processo de implementação, objetivando melhorar os processos internos administrativos da organização.

“O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos” (YIN, 2005, p. 20).

Esta pesquisa pode ser caracterizada por ser exploratória e descritiva, por ser passível de desenvolver hipóteses que poderão gerar pesquisas posteriores. Segundo Gil (1999, p.43) “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE CASO

A pesquisa foi realizada junto ao departamento de Compras da empresa em questão e seus usuários, escolhido por ser o objeto de implementação do novo sistema de informação citado (SAP), foco desse estudo. O trabalho foi realizado entre os funcionários

usuários da nova ferramenta, e que se mostraram dispostos a participar da pesquisa. Inicialmente procurou-se buscar dados de uma amostra de cinco funcionários, porém somente três optaram em responder os questionários.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Inicialmente foi realizada a análise dos documentos do setor de Compras, disponibilizados na internet pelo site da empresa e no próprio local de estudo, através de textos, documentos internos e avaliações dos funcionários. Foram utilizados para análise o Manual do Sistema SAP/Spiridon da empresa e o Procedimento Interno de Compras e Fornecedores, ambos encontrados no Portal da Intranet da empresa. Segundo Yin (2005), a análise documental contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento, e desempenha um papel importante em qualquer coleta de dados, ao se realizar estudos de caso. Além disso, a análise documental pode ser revisada inúmeras vezes, garantindo maior confiabilidade.

Outro instrumento de coleta de dados utilizado foi a observação direta e participante, através da observação diária da pesquisadora em seu local de trabalho. Foi observado durante um período de três meses todas as mudanças realizadas no processo de Compras e a mesma foi participativa, onde o pesquisador pode observar e contribuir com sua atividade diária na análise da pesquisa. Segundo Yin (2005), a observação permite fornecer informações adicionais sobre o problema estudado, podendo ser de maneira formal ou informal.

Como complemento, optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas, que consistem em questões pré-estabelecidas, com a vantagem de proporcionar ao pesquisador um maior controle sobre a seqüência das perguntas e uma liberdade ao entrevistado de responder no melhor momento. (YIN, 2005). O questionário foi realizado a partir de observações da pesquisadora e com base no referencial teórico, contemplando 12 questões as quais encontram-se no apêndice A da pesquisa.

Segundo Yin (2005), as entrevistas podem ser conduzidas de três formas: de forma espontânea, de forma focada e sob a forma de um levantamento formal. A primeira forma permite que os entrevistados apresentem suas próprias interpretações de determinados acontecimentos, podendo também sugerir novas fontes que auxiliem na busca por evidências. A entrevista de forma focada assume o caráter de uma conversa informal,

porém deve seguir certo questionário previamente estabelecido e cuidadosamente formulado. Já o levantamento formal constitui-se de perguntas fixas e estruturadas em uma determinada ordem, sendo um tipo de entrevista mais adequado para desenvolvimento de questões sociais.

As três entrevistas foram realizadas com três funcionários usuários do SAP/Spiridon e as mesmas foram realizadas pela própria pesquisadora, em local estabelecido pelo respondente e a gravação da entrevista não foi realizada para poder preservar a confidencialidade.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a técnica de análise dos dados obtidos foi utilizada a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p.37) a análise de conteúdo:

“É um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

O processo de análise de conteúdo é realizado em três etapas, conforme Bardin (1977): a pré-análise, a exploração do material, e por último o tratamento dos resultados. A pré-análise consiste na organização dos dados, onde faz-se a escolha dos documentos, a formulação das hipóteses e a elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final.

Na segunda etapa é realizada a exploração dos materiais, efetuando-se operações como a codificação. A última etapa consiste na validação e interpretação dos resultados obtidos.

Na pesquisa foi realizado o processo de categorização dos dados, que, segundo Bardin (1977, p. 111), “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

Segundo Bardin (1977, p.114) “um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis: férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos”.

4 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Este capítulo aborda a descrição dos dados observados pela pesquisadora. É de suma importância, pois descreve exatamente como o novo sistema está funcionando na empresa, e como essas etapas foram incluídas nas atividades dos funcionários.

4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA SAP/ SPIRIDON

O Sistema SAP/Spiridon, como é conhecido no setor de Compras da empresa em questão, é um sistema de gestão empresarial que atende de forma integrada aos diversos processos da empresa, tais como suprimentos, recursos humanos, contabilidade, vendas, etc. O processo de Compras, assunto tratado na pesquisa, segue diversas etapas citadas a seguir.

Para que essas etapas sejam cumpridas, algumas responsabilidades são necessárias:

- Comprador: funcionário integrante da equipe de Compras, que tem a função de selecionar os fornecedores, negociar e definir condições comerciais e avaliá-los. Além disso, é responsável por inserir no Sistema Spiridon o pedido de compra.
- Requisitante: na maioria das vezes é uma secretária de um determinado setor ou filial, responsável por inserir no Sistema as requisições relativas a pedidos de compras e solicitar aprovações.
- Equipe de SMS: responsável por fornecer apoio à Equipe de Compras quanto aos requisitos de SMS que devem ser exigidos dos fornecedores e definir a disposição dos produtos perecíveis fora do prazo.
- Gestores: Aprovar as requisições e pedidos de compras.

Todas as compras são realizadas pelo Setor de Compras, único autorizado a assinar contratos ou qualquer tipo de acordo com fornecedores e a emitir pedidos de compras. Se forem necessárias exceções, como Compras Diretas, o Setor de Compras deve ser previamente comunicado para que dê o tratamento adequado.

Segue abaixo fluxo com as etapas do processo e posterior descrição de cada uma:

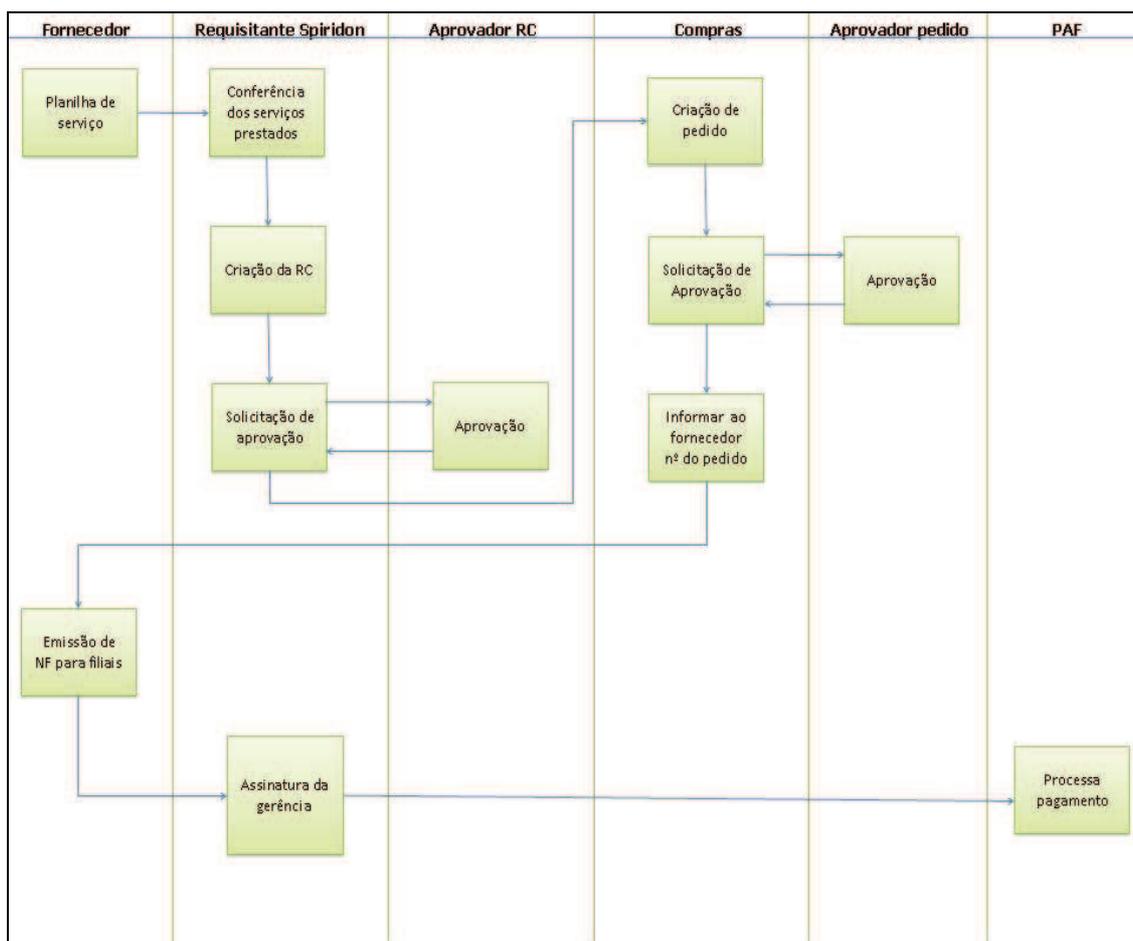


Figura 1 – Fluxo de Compras

Fonte: Procedimento interno da empresa pesquisada

4.2 ETAPAS DO PROCESSO

Este item aborda as etapas do sistema SAP/Spiridon na empresa e como todas estão diretamente relacionadas entre si.

4.2.1 REQUISIÇÃO DE COMPRAS

Cada requisitante deve definir, em tempo hábil, as suas necessidades de compra de materiais ou serviços. Após a definição, o requisitante da área deve gerar uma Requisição de Compras (RC) no Sistema SAP/Spiridon, cadastrando as informações recebidas.

Conforme o princípio da segregação de funções da empresa fica determinado que o requisitante não possui autorização para executar compras, nem emitir pedidos. As requisições devem ser criadas antes da emissão da nota fiscal, e enviadas ao Setor de Compras contendo os seguintes dados para aquisição:

- Requisitante;
- Data da requisição;
- Centro de Custo/elemento PEP;
- Conta Razão;
- Projeto;
- Especificação do material/serviço;
- Quantidade;
- Prazo de entrega;
- Local de entrega;
- Possíveis fornecedores.

Após inclusão no Spiridon, o requisitante responsável deve solicitar aprovação para o gestor aprovador da requisição, para que então o Setor de Compras possa dar prosseguimento ao processo de cotação e emissão do pedido.

4.2.2 SELEÇÃO DE FORNECEDORES

O Setor de Compras seleciona os fornecedores com base na capacidade de atendimento às características técnicas, comerciais, legais, da qualidade e de proteção ao meio ambiente, podendo também ser indicados pelo requisitante.

Todo fornecedor selecionado deve ter ciência do Código de Conduta¹ para parceiros e fornecedores, de forma a entender e se comprometer com as políticas e critérios de relacionamento entre a empresa e seus fornecedores. Por isso, o Código de Conduta é enviado ao fornecedor durante o fechamento do 1º pedido de compra.

O atendimento aos requisitos do Setor de SMS por parte dos fornecedores é condição obrigatória. Caso não atenda, é possível estabelecer um Plano de Ação para regularização da pendência detectada. Sempre que um certificado/laudo estiver vencendo, a Equipe de Compras deve ser comunicada pelo SMS para contratação do serviço correspondente.

¹ Código que visa explicitar a conduta esperada por parceiros e fornecedores da empresa

4.2.3 SOLICITAÇÃO DE COTAÇÃO E NEGOCIAÇÃO

As cotações/ propostas comerciais devem ser encaminhadas aos fornecedores selecionados pelo Setor de Compras, e as regras descritas no Código de Conduta devem ser observadas no processo de solicitação da cotação.

Critérios de cotação:

- Até R\$ 5.000,00 – mínimo de uma cotação documentada;
- De R\$ 5.000,00 até R\$ 30.000,00 – mínimo de duas cotações documentadas;
- Acima de R\$ 30.001,00 – mínimo de três cotações documentadas;

A partir das cotações recebidas, o Setor de Compras passará a negociar a aquisição com os fornecedores. Essa negociação deve buscar o melhor para a empresa, baseado nos objetivos da empresa e no seu Código de Conduta.

4.2.4 PEDIDO DE COMPRAS

As ordens de compra, ou pedido de compras, como chamado pela empresa, só podem ser emitidos após o cumprimento de todos os requisitos estabelecidos até agora. A área de Compras é a única responsável por negociar e definir condições comerciais com os fornecedores. Para elaboração dos contratos, o Departamento Jurídico deve ser consultado.

Após aprovação da requisição de compra através do Sistema SAP/Spiridon pelas pessoas autorizadas, o pedido de compra deve ser realizado. O pedido de compra então é realizado no Sistema SAP/Spiridon e encaminhado para solicitação de aprovação novamente por parte dos responsáveis. Caso um pedido de compra não seja liberado, deve-se verificar com o responsável pela reprovação se:

- A aquisição será liberada sob as mesmas condições;
- O setor de Compras deverá realizar novas cotações no mercado;
- A aquisição será encerrada.

Após a liberação do pedido, o mesmo deve ser enviado ao fornecedor e este deve emitir a nota fiscal contendo o número do pedido e o nome do comprador, no caso específico de notas fiscais de serviço elas devem ser assinadas pelo gerente da respectiva área solicitante do serviço. As notas fiscais emitidas devem ser direcionadas ao PAF², que será responsável pelo processamento através do Sistema SAP/Spiridon.

² Posto de Atendimento Fiscal, que visa processar as notas fiscais para que seja efetuado o pagamento aos fornecedores.

Todas as etapas descritas acima dependem diretamente uma da outra, ou seja, um pedido de compras não pode ser realizado se não possuir aprovação da gerencia, que, conseqüentemente, não pode acontecer se a requisição de compras não for inserida no Sistema SAP/Spiridon.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo aborda a análise dos dados coletados, de forma a sustentar o embasamento teórico exposto anteriormente. São analisados os benefícios e dificuldades do processo de implementação do SAP/Spiridon, baseados nos objetivos previstos da pesquisa.

Três funcionários da empresa foram entrevistados com o objetivo de auxiliar no processo de análise da pesquisa. Um deles pertence a filial do Rio de Janeiro, o outro de São Paulo e o último de Salvador. Os mesmos são auxiliares administrativos e usuários do sistema novo desde o início.

A pesquisa foi dividida em duas etapas: a primeira trata da análise dos benefícios encontrados pelos entrevistados e a segunda aborda uma análise das dificuldades encontradas pelos entrevistados no processo de mudança. A partir das respostas dos questionários, foi possível identificar em cada etapa as respectivas categorias.

5.1 ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SAP/SPIRIDON

Realizaram-se perguntas sobre o tema “benefício” e os entrevistados apontaram os alguns resultados positivos que o processo de implementação do SAP/Spiridon acarretou até agora, totalizando assim, três tipos de benefícios.

Através das respostas do questionário (Apêndice A), observaram-se alguns benefícios que puderam ser classificados de acordo com as seguintes categorias:

Quadro 1 - Categorização dos benefícios

Benefícios	Código	Entrevistado(s) que citou/citaram o resultado
Planejamento e padronização	B1	E1, E2, E3
Comunicação Ativa	B2	E1, E3
Desenvolvimento organizacional	B3	E1, E3

5.1.1 PLANEJAMENTO E PADRONIZAÇÃO

Todos os entrevistados afirmaram de forma unânime de que a implantação do novo sistema de informação está propiciando uma cultura onde o planejamento é a base para qualquer mudança. Segundo Grouard e Meston (2001), o planejamento ou direção, é essencial para o sucesso da mudança.

“Como qualquer processo complexo, a gestão de mudanças requer um planejamento detalhado. Sendo responsável pela orientação da mudança, a equipe de facilitadores da mudança deve providenciar que seja elaborado um planejamento detalhado, porém, realista, para minimizar as divergências da visão”. (GROUARD e MESTON, 2001, p.135).

Para o entrevistado dois (E2), qualquer planejamento deve estar de acordo com os objetivos da empresa, ser realista e estar próximo dos prazos e datas acordadas. Já o (E3) afirmou que o planejamento do processo de mudança da empresa foi extremamente necessário o engajamento dos funcionários que iriam utilizar o sistema.

Conforme Filho (2009), a fase do planejamento tem alguns objetivos como: desenvolver estratégias para alcançar os objetivos do negócio com a implantação do sistema, obter os recursos humanos e materiais necessários e assegurar que há um entendimento comum do objetivo do projeto, uma equipe preparada e planos para a execução da mudança.

Segundo o (E1), “a idéia da implantação do SAP/Spiridon não só aperfeiçoou todo o conceito administrativo utilizado anteriormente na empresa, como também otimizou os serviços e seus procedimentos”. Na empresa praticamente não existia padronização e procedimentos administrativos antes da implantação desse sistema, o que gerava muito retrabalho e perda de tempo a procura das informações.

Existe uma certa resistência a padronização por parte das pessoas, pois ninguém gosta da possibilidade de alguma autoridade impor padrões. Além disso, como os funcionários das empresas estão geralmente sempre muito ocupados, incorporar as novas regras e padrões a rotina trazendo um trabalho extra substancial, o que acaba desmotivando todos (GROUARD e MESTON, 2001).

Bouldin (1993, p.142), afirma que “uma vez que muitas pessoas desenvolvem um mesmo sistema, precisamos compartilhar informações. Os padrões asseguram uma consistência que facilita esse compartilhamento”. Um planejamento adequado e uma padronização dos processos podem evitar problemas futuros e garantir o desenvolvimento

de estratégias que envolvam o desenvolvimento de todos para atuarem nos processos de mudança.

Para o (E2), “o SAP tornou-se impreterivelmente necessário para criação de novas regras e mudanças no dia-a-dia da empresa.”

5.1.2 COMUNICAÇÃO ATIVA

O segundo benefício encontrado trata sobre a comunicação ativa entre os usuários do sistema, líderes e liderados e o que esta característica proporcionou para a empresa. Todo e qualquer processo de mudança, segundo Grouard e Meston (2001), deve estar envolvida em uma freqüente e ampla comunicação.

“A comunicação significa não apenas informar as pessoas sobre o progresso da mudança, e, com isso, tranquilizá-las e motivá-las, mas também gerar uma explosão de idéias que intensifique e acelere o processo” (GROUARD e MESTON, 2001, p.50).

Conforme o (E1), o SAP integrou as filiais com a matriz e isto fez com que os funcionários se conhecessem e pudessem compartilhar idéias, ajudando no desenvolvimento da mudança.

O (E1) afirmou que,

“com essa mudança pude conhecer as meninas das outras filiais (usuárias do sistema) e comecei a trocar informações que antes não tinha com quem trocar. Além disso, diariamente trocamos idéias a respeito de todos os procedimentos administrativos da empresa, tentando adequar às atividades de uma filial com a outra”.

Conforme Smith (1997), os líderes devem comunicar sempre. O autor faz uma analogia com os atores, de forma que os líderes devem sempre repetir suas linhas de pensamento a qualquer público e que encontram e para quem estiver disposto a ouvir. Além disso, os líderes não podem desistir das pessoas como elementos resistentes, e “é muito mais importante conseguir que as pessoas participem da experiência da mudança do que vencer uma discussão sobre as condições de sua participação. (SMITH, 1997, p.254).

Para o (E3), as comunicações relacionadas a esta nova mudança na empresa puderam ser percebidas através de meios como a intranet, newsletter e email vindos da diretoria e gerência, que foi essencial para melhorar a interface entre os usuários e o conhecimento do novo sistema implementado.

O (E3) ainda afirma que “o SAP é um sistema repleto de cadeia, não sendo permitida a quebra de etapas. Logo, é extremamente necessário que todos cumpram os

procedimentos que lhes forem cabíveis para que o processo seja finalizado com sucesso.” Caso haja alguma falha na transmissão da informação no meio do processo, o resultado final poderá atrasar ou até mesmo não acontecer.

Segundo Grouard e Meston (2001), as informações compartilhadas nas empresas estão desempenhando cada vez mais um papel importante. “Será necessário um alto nível de participação de todos na empresa para garantir que a informação circule rapidamente, que todos tenham acesso a ela e que ela seja bem analisada e utilizada” (MESTON E BENOIT, 2001, p.316).

5.1.3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento organizacional da empresa estudada torna-se evidente após a implementação do SAP, conforme todos entrevistados. Para Turban, Rainer e Potter (2005, p. 303), o ERP promete vantagens que vão desde o aumento da eficiência até a elevação da qualidade, produtividade e lucratividade.

Segundo o (E1), a nova mudança na empresa trouxe uma nova visão de gerenciamento e controle, e com isso, garantiu uma análise crítica consistente sobre uma visão geral da empresa. Além disso, o principal objetivo da implantação do SAP na empresa, para o (E1), foi uma busca pela melhoria dos processos e um melhor controle e organização dos procedimentos internos.

Os sistemas de informações, para Turban, Rainer e Potter (2005), possuem vantagens para uma organização, como: proporcionam uma comunicação eficiente com um custo razoável, uma colaboração eficiente entre funcionários e acesso aos bancos de dados dos parceiros comerciais e capacidade de trabalhar nos mesmos projetos enquanto seus membros estão em locais diferentes.

O E2 ressalta que seu conhecimento sobre o SAP/Spiridon ainda é pequeno, mas que “o vejo como um sistema preparado para suprir as necessidades da empresa e capaz de assegurar que seu negócio atinja um crescimento rápido e duradouro, além de obter ótimos resultados quanto à dinâmica do sistema e otimização dos serviços”.

Seguindo na mesma linha de pensamento, o (E1) afirma que pelo SAP tratar-se de um sistema rápido, flexível e rentável, o mesmo acaba colaborando para que a metodologia da empresa se torne mais dinâmica, eficaz, lucrativa e padronizada.

Padilha e Marins (2005), afirmam que ERP é um sistema integrado, que possibilita a melhoria de processos de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações *on-line* e em tempo real.

Conforme o (E3), o novo sistema prioriza a integração entre toda empresa e também a otimização dos processos internos da empresa.

“O SAP engloba padronização dos processos, custo de manutenção do sistema rateado por toda sua mantenedora, utilização das funcionalidades existentes no Spiridon, além também de contemplar interfaces de dados financeiros e incorporar novas funcionalidades desenvolvidas globalmente”.

5.2 ANÁLISE DAS DIFICULDADES DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SAP/SPIRIDON

Os entrevistados concordaram de forma unânime, através do questionário, que o processo de implementação do sistema SAP/Spiridon na empresa possuía dificuldades e necessitava de melhorias. No total, foram identificadas três (3) dificuldades.

Na seguinte tabela, as dificuldades estão classificadas de acordo com as seguintes categorias:

Quadro 2 - Categorização das dificuldades

Dificuldade	Código	Entrevistado(s) que citou/citaram a dificuldade
Mobilização e treinamento	D1	E1, E2
Resistência a mudanças	D2	E2, E3

Fonte: a autora

5.2.1 MOBILIZAÇÃO E TREINAMENTO

A primeira dificuldade foi apontada por todos os entrevistados. Segundo Grouard e Meston (2001, p.104),

“a mobilização permite que uma dinâmica de mudança seja criada dentro da empresa e essa dinâmica forma a base para a implementação da mudança. No entanto, sempre deve ter-se em mente que uma organização nunca pode ser definitiva e exclusivamente mobilizada; a mobilização deve, portanto, ser constante durante todo o processo e repetida sempre que necessário”.

Conforme o (E1), aconteceu um único treinamento realizado na filial e o mesmo foi bem básico e com pouco tempo de duração.

“Quando começamos a utilizar o sistema encontramos muitas dificuldades, pois não tivemos um treinamento consistente e também não tínhamos uma pessoa com conhecimento para suporte. Tivemos que “nos virar sozinhas” e isso acarretou muito retrabalho e produtividade baixa”.

Os funcionários que receberam o acesso ao SAP foram treinados por um grupo de pessoas especializadas no sistema, porém, o treinamento estava mais focado no manuseio do que na sua própria essência, que passou a ser desvendada a partir do uso freqüente. Como toda e qualquer mudança, a empresa sentiu bastante o impacto da nova metodologia, mas aos poucos ela foi criando e adotando cada ponto do sistema.

Segundo Filho (2009), muitos dos problemas de desempenho verificados após a implementação de uma mudança poderão ser atribuídos a deficiências no treinamento dos usuários, necessitando muitas vezes realizar um retreinamento. O autor ainda afirma que as deficiências devem ser supridas ou eliminadas de imediato. Conforme Meston e Benoit (2001), um plano de treinamento adequado deve cobrir não somente o treinamento técnico, mas o relativo ao trabalho e o relativo à mudança.

“Creio que a permanência de um grupo de profissionais dentro da empresa para acompanhar a evolução dos usuários e ao mesmo tempo avaliá-los ou até mesmo certificá-los quanto à sua experiência e aptidão para o uso do SAP facilitaria o andamento do uso do sistema. Na maioria das vezes, o envio de email com a descrição do problema ou telefonemas não suprem a necessidade de alguns casos que surgem quando o usuário está fazendo uso do SAP”, afirma o (E2).

Para Grouard e Meston (2001), o objetivo de um treinamento é ajudar a força de trabalho a adquirir rapidamente dois tipos de habilidade: a necessidade dos funcionários em adquirir novos conhecimentos para executar sua função e caso se deseje que eles contribuam mais efetivamente para a mudança, é necessário que eles aprendam como proceder com elas.

5.2.2 RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

A segunda dificuldade observada nas entrevistas diz respeito à resistência a mudanças. Segundo Grouard e Meston (2001), a mudança é quase sempre considerada uma ameaça pelos funcionários.

“A transformação de encarar a mudança como um fenômeno ameaçador para um que ofereça oportunidades é um elemento essencial para o sucesso da mudança, pois sem essa transformação os funcionários resistirão a mudança, em virtude do medo de sofrerem suas conseqüências negativas” (GROUARD e MESTON, 2001, p.218).

Para o (E2), “houve mudanças para adaptação das novas rotinas/tarefas, no meu caso não houve benefício e sim mais uma sobrecarga de trabalho. Anteriormente não lançava os gastos no sistema e isso me desmotivou muito”.

Conforme Grouard e Meston (2001), as possíveis causas dessa resistência estão vinculadas ao problema, à solução, aos meios, e até mesmo a combinação desses três elementos. Além disso, os autores afirmam que fatores como falta de conscientização do problema, o medo das conseqüências e o nível de interesse podem influenciar no comportamento do funcionário, causando impacto principalmente no início de qualquer mudança.

O (E3) garante que o início foi bem complicado, “nós usuários não recebemos um feedback da gerência quanto a importância da nova mudança e conseqüentemente isso não nos deu empolgação para assumir as novas funções/atividades. Minha participação ficou baixa e meu rendimento também”.

Conforme Bouldin (1993), não há solução para resistência. O gerente deve “encarar” algumas falhas. Isto não significa que o esforço dele não seja efetivo, mas que simplesmente os agentes de mudanças (usuários do sistema) são seres humanos e não mágicos.

Já os autores Grouard e Meston (2001), afirmam que para administração da resistência e dos bloqueios mentais, existem algumas ferramentas para a gerência, como:

- Envolver-se o quanto antes no processo dos funcionários em questão;
- Endosso dos esforços e dos respectivos resultados obtidos;
- Reafirmação contínua do desejo da administração em prosseguir com as mudanças de uma forma bem-sucedida;
- Treinamento e coaching;
- Comunicação ativa a respeito do progresso das mudanças.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho analisou o processo de implementação do sistema de informação SAP/Spiridon em uma empresa de serviços de engenharia que o elegeu, com o objetivo de otimizar e integrar seus setores e seus procedimentos. Conforme a descrição do processo de implementação do SAP/Spiridon e também das entrevistas realizadas com os próprios componentes da equipe da empresa estudada, foi possível identificar as questões mais relevantes em torno dos benefícios e das dificuldades provenientes da transformação.

Apesar de importantes e naturais – e de merecerem estudos para que evoluam até se dissiparem – as dificuldades com a implantação foram sobrepujadas pelos fatores beneficiadores. Entre os principais benefícios conquistados pela empresa estão: o aumento da padronização e da otimização das rotinas administrativas; o desenvolvimento da cultura de planejamento coletivo; o aprimoramento dos conceitos administrativos; a integração entre matriz e filiais – que possibilitou a troca de experiências entre os funcionários de diferentes locais do Brasil; e a ampliação da visão gerencial sobre o alcance de seus objetivos.

Todos estes fatores contribuíram para a evolução e o amadurecimento da empresa, que antes da utilização do SAP/Spiridon, não possuía qualquer forma de padronização dos procedimentos administrativos. Hoje, mais do que nunca, gerência e colaboradores sabem da importância do trabalho em equipe e que a excelência na execução de cada tarefa beneficiará a todos.

Com o estudo realizado, concluiu-se que o investimento na nova ferramenta está sendo válido e merece ser mantido, porém, é preciso imprimir esforços para a realização de algumas tarefas que se fazem necessárias na busca da solução das dificuldades identificadas. Deve-se atentar para o desenvolvimento das capacidades totais de todos os envolvidos no projeto e resgatar o que eventualmente possa ter ficado pelo caminho.

As principais dificuldades consideradas e enfrentadas pela equipe (principalmente no início da implantação) foram: o treinamento inicial muito superficial, insuficiente para preparar os funcionários para a aplicação prática do que aprenderam; o retrabalho e a queda na produtividade pela lentidão dos profissionais na fase de adaptação dos

funcionários ao novo sistema; a frustração de alguns funcionários por sentirem-se sobrecarregados; a falta de “*feedback*” (retorno/resposta sobre o que está sendo feito, para aquele que desempenhou determinada função) por parte da chefia para com os colaboradores.

Visando o alcance de possíveis melhorias para as dificuldades identificadas, a necessidade de haver a retomada de um novo treinamento é essencial, onde dessa vez, os capacitadores aplicassem avaliações de desempenho mais eficazes e, ainda, classificassem os profissionais através de certificados e níveis de aprendizado. Se possível, seria muito pertinente que houvesse também a permanência de um profissional capacitador de SAP no local de trabalho, para que este solucionasse os problemas não absorvidos através do suporte técnico disponibilizado pelo sistema através de e-mail e telefone.

No quesito motivação, a chefia poderia investir em conversas informais e acessíveis com os colaboradores, onde eles pudessem expor a importância do projeto e dos resultados positivos a serem obtidos logo adiante. A vantagem de realizar isso novamente, e repetir periodicamente, é que, após o primeiro impacto da implantação, os colaboradores tiveram a oportunidade de observar melhorias concretas no dia a dia de trabalho e estão naturalmente mais predispostos a colaborar.

Com incentivos, a motivação para investir no aprendizado e no aperfeiçoamento da execução das tarefas através do SAP só tende a crescer. Em relação à padronização e otimização das rotinas com o SAP, a gerência necessita utilizar os mesmos recursos acima listados e direcionar mais esforços na apresentação do “*feedback*” aos funcionários, proporcionando a eles, as chances necessárias para que eles compreendam o que ainda podem melhorar e assimilar novas maneiras de realizar as tarefas, tendo assim, maior motivação para se adaptar ao sistema e utilizá-lo a seu favor.

A partir da pesquisa realizada, percebe-se que a empresa estudada está no caminho correto para a ampla e otimizada utilização do sistema SAP/Spiridon. Para atingir o mais alto grau de otimização deverá seguir mantendo o investimento em planejamento, comunicação e desenvolvimento, aliados aos treinamentos e manutenção das dificuldades.

7 REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implantação de sistemas de informações.** In: RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.36, n.3, p.61-69, 1996.

ANDRADE, Davi Gomes de Andrade ; FALK, James Anthony. **Eficácia de sistemas de informação e percepção de mudança organizacional: um estudo de caso.** Revista de Administração Contemporânea, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300004
Acesso em: 13 de abril de 2011.

BARDIN. Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BOULDIN, B. M. **Agentes de Mudança:** Gerenciando novas ferramentas para automatização do processo de desenvolvimento de sistemas. São Paulo: Makron Books.

FILHO, Lucio Colangelo. **Implantação de sistemas ERP (Enterprise resources planning): um enfoque de longo prazo.** São Paulo: Altas, 2009.

GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão da mudança.** São Paulo: Neg

HABERKORN, Ernesto. **Gestão Empresarial com ERP.** São Paulo: [s.n.], 2004.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de Sistemas de Informação.** Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LOJKINE. Jean. **A Revolução Informacional.** São Paulo: Cortez, 1995.

PADILHA, Thaís Cássia Cabral ; MARINS, Fernando Augusto Silva. **Sistemas ERP: características, custos e tendências.** Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000100009&lng=pt&nrm=iso Acesso em: 13 de abril de 2011.

PINTO, Maria Couto Soares; SOUZA, Cristina Lyra Couto de. **Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira.** Revista de Administração Pública, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000300005&script=sci_arttext Acesso em: 13 de abril de 2011.

REZENDE, Denis A. ABREU, Aline F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

SAP: Software de gestão de negócios para grandes empresas. **SAP ERP: A Base mais confiável para a inovação e a excelência empresarial**. Disponível em: <http://www.sap.com/brazil/solutions/business-suite/erp/index.epx> Acesso em: 20 de abril de 2011.

SMITH, D. K. **Fazendo a Mudança Acontecer**: 10 princípios para motivar e deslanchar o desempenho das empresas. Rio de Janeiro: Campus.

TURBAN, EFRAIM; RAINER JR., R. KELLY; POTTER, RICHARD E. **Administração da Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

8 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

- 1) Como você julga o processo de implementação do SAP na empresa?
- 2) Você teve algum tipo de treinamento para aprender o novo sistema? Como foi? Esse treinamento é constante? Com qual frequência?
- 3) Qual os principais motivos pelos quais a organização resolveu implementar o SAP (crescimento da empresa, pressões da matriz, seguir uma tendência, melhoria dos processos, etc)?
- 4) Você acredita que o novo sistema pode oferecer vantagens competitivas para a empresa? De que forma?
- 5) Na sua percepção, o novo sistema utilizado na empresa está sendo implementado através de um planejamento adequado?
- 6) Você acredita que existem políticas proativas de comunicação das mudanças na empresa? De que forma?
- 7) Na sua opinião, essa mudança na empresa proporcionou uma integração maior entre os usuários do sistema (entre filiais, sede)?
- 9) Você acredita que houve uma mudança no comportamento dos usuários? Essa mudança foi benéfica?
- 9) A empresa disponibiliza recursos físicos para a implantação do SAP (softwares, espaço físico, etc)?
- 10) Na sua opinião, quais seriam as principais mudanças a serem realizadas em vista das dificuldades apresentadas?
- 11) De uma forma geral, que contribuições esta nova mudança pode trazer para a organização? Por quê?
- 12) Há algo mais que gostaria de acrescentar?