



A EFICÁCIA DOS SISTEMAS INTEGRADOS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
THE EFFECTIVENESS OF INTEGRATED SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

John Vitor Medeiros Santos¹, Wellington Alves Rodrigues²

Resumo: Este trabalho se propõe a compreender as percepções dos *stakeholders* sobre a eficácia dos sistemas integrados para a aplicação prática, visa também solucionar problemas específicos, objetiva verificar a eficácia dos sistemas integrados e o desenvolvimento organizacional no ramo de processos administrativos. O trabalho foi realizado por meio de estudo de caso único, em uma indústria do setor alimentício, onde foram realizadas 25 entrevistas de natureza qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados efetuada por meio de questionários destinados aos *stakeholders*. Observou-se que os principais resultados foram à realização de estudos de mercado para identificar o melhor *software* com um custo baixo e uma ferramenta com uma ótima qualidade, sendo necessário o planejamento prévio para evitar futuros problemas e após a implantação a realização de planejamentos e treinamento com todos os colaboradores da organização. Diante do exposto a implicação mais relevante foi à ausência do sistema integrado na organização, pois implica no trabalho duplicado e manual, gerando processos burocráticos e conflitos entre sistemas.

Palavras-chave: Dados. Implantação. Produção. Processos. Tecnologia da Informação.

Abstract: *This paper intends to understand the stakeholders' perceptions about the effectiveness of the integrated systems for the practical application, it also aims to solve specific problems, to verify the effectiveness of the integrated systems and the organizational development in the field of administrative processes. The work was carried out through a single case study in an industry of the food sector, where 25 interviews of qualitative and exploratory nature were carried out, and the data collection was carried out through questionnaires intended for the stakeholders. It was observed that the main results were the accomplishment of market studies to identify the best software with a low cost and a tool with a great quality, being necessary the previous planning to avoid future problems and after the implantation the accomplishment of planning and training with all the employees of the organization. In view of the above, the most relevant implication was the absence of the integrated system in the organization, since it implies duplicate and manual work, generating bureaucratic processes and conflicts between systems.*

Keywords: *Data. Implantation. Production. Processes. Information Technology.*

Introdução

O Sistema integrado é um *software* que integra todos os departamentos e processos, organiza o fluxo de informações entre as diferentes atividades e interliga os módulos para cada área, ele faz o gerenciamento dos dados, melhora a visão sobre as informações relativas aos processos operacionais, administrativos e gerenciais, Carbone (2009), concentrando dados do que é sempre importante como a redução de perdas e tempo de resposta, alcançando seus devidos resultados conforme o planejamento.

Com a evolução da tecnologia e o fácil acesso às informações, muitas empresas no Brasil deram

¹ Bacharel em Administração – Universidade UNG

² Mestrando em Administração – Universidade UNG



um grande salto para o desenvolvimento dos seus negócios, tendo a oportunidade de realizar grandes aquisições e expandir suas marcas no mercado, sendo reconhecidas como grandes empresas na sociedade.

A organização porta sistemas operacionais que não condiz com a sua realidade, não tendo a eficácia dos sistemas integrados, fazendo com que os processos apesar de serem realizados no sistema, continuem gerando trabalhos manuais, demandando tempo e burocratizando as etapas dos processos.

O sistema integrado promove a melhoria do desempenho das atividades, reduzem custos, duplicidades e desburocratiza os processos internos, acaba com conflitos entre os sistemas, pois é estabelecida uma única estrutura para a gestão, ligada às estratégias e objetivos corporativos, com isso a organização adquire uma melhoria contínua de desempenho em todas as suas atividades e processos, como, na resposta rápida aos seus colaboradores e fornecedores, padronização das atividades em toda organização e tendo a redução contínua dos impactos indesejáveis no ambiente e nas pessoas que trabalham na empresa.

Lustosa (2008), vêm analisando o objeto de pesquisa, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para a eficácia dos Sistemas Integrados e o Desempenho Organizacional, o que demanda a construção de um modelo teórico/empírico/gerencial que explicita como estes diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas para o desenvolvimento organizacional.

Na literatura acadêmica sobre A Eficácia dos Sistemas Integrados e o Desempenho Organizacional relacionada com os setores administrativos, existem poucos estudos sobre o objeto de pesquisa (BURGESS; SIMONS, 2005), os trabalhos identificados foram Souza (2000), Brandão (2001), sendo estes os mais significativos na literatura apontada. Como a Eficácia dos Sistemas Integrados ajuda no Desempenho Organizacional? Quais os fatores dos Sistemas Integrados que influenciam no Desempenho Organizacional?

Verificar se os Sistemas Integrados influenciam no Desempenho Organizacional; analisar a Eficácia dos Sistemas; realizar levantamento das percepções dos *stakeholders* sobre a Eficácia dos Sistemas Integrados, e o Desempenho Organizacional; analisar, o quadro de percepções, fatos, situações, e processos, a fim de identificar e examinar as relações existentes entre os entrevistados; apontar as semelhanças e diferenças entre a literatura e os resultados obtidos com as entrevistas; elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos entrevistados para a produção de ações que possibilitem atingir os objetivos.

Com a aquisição e implantação do sistema integrado, a possibilidade de reduzir os conflitos entre os sistemas torna-se maior, os processos internos deixam de ser executados de forma manual e conseqüentemente reduz o tempo de resposta das tarefas, tornando a rotina dos colaboradores mais simples. As atividades diárias serão padronizadas em todos os setores, melhorando assim o fluxo das informações permitindo que os dados fiquem mais consistentes, aumentando a produtividade e a segurança das informações, diminuindo os riscos nos erros de digitação, se prevenindo de possíveis



perdas, permitindo controles mais eficazes, criando assim um tempo menor de resposta aos colaboradores e fornecedores.

O presente estudo visa a contribuir para a elucidação de questões relacionadas ao objeto de pesquisa. Almeja-se preencher a lacuna empírica/gerencial identificada na relação entre A Eficácia dos Sistemas Integrados e o Desempenho Organizacional. A contribuição mais relevante é de natureza empírica/ gerencial, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados ao objeto de pesquisa, para assim gerenciar as metas e objetivos definidos pela organização, desta forma é possível contribuir para a melhora do ambiente organizacional.

1 Revisão de Literatura

1.1 Eficácia dos Sistemas Integrados e o Desempenho Organizacional

Valente (2004), afirma que, em geral, o que caracteriza um sistema Enterprise Resource Planning, (ERP) que pode ser traduzido como Planejamento de Recurso Corporativo, diferenciando-o dos pacotes de softwares tradicionais, é a sua integração em tempo real e por possuir um banco de dados único, pois o sistema integrado divide-se em módulos que se comunicam e atualizam uma mesma base central de dados, de modo que informações alimentadas em um módulo são instantaneamente disponibilizadas para os demais módulos que delas dependam aumentando o desempenho da organização .

A integração dos aplicativos de uma organização traz como consequência uma melhor comunicação entre seus departamentos, de forma que as informações se transformem em ações que venham a aperfeiçoar os processos internos, bem como a aplicação assinatura de forma eletrônica diminuindo documentos em papéis, otimizando tempo não sendo necessária a locomoção para outros departamentos e reduzindo a digitação manual das atividades. (SAKAMOTO, 2001).

Mendes (2003) descreve os sistemas integrados como tendo grande abrangência funcional, procurando incorporar os processos possíveis realizadas por uma organização, assim a integração desse sistema é utilizada por todos os departamentos da empresa sob a perspectiva funcional de compras, contabilidade, produção, finanças, marketing, recursos humanos, vendas, facilitando a comunicação entre os departamentos reduzindo as informações divergentes.

Santos (2013), o sistema ERP faz essa ligação conjunta entre funções e transação de vários processos de setores distintos da organização, presente entre funções e entidades operacionais da organização, como também na integração dos sistemas permite a realização de uma única análise crítica e a melhoria da comunicação, o monitoramento e a medição do progresso no alcance das metas e as consequentes correções, ações corretivas e preventivas.

Segundo Lustosa (2008), os sistemas ERP podem ser resumidos como sistemas capazes de receber, controlar e processar, tanto de forma estruturada quanto *on-line*, processando a integração das áreas funcionais em uma base de dados única, assim com um sistema que pode trazer ou ligar informações de forma instantânea, a organização tem um grande ganho na otimização de tempo e



segurança nos dados obtidos, uma vez que o sistema é integrado não correndo o risco de trazer informações incorretas.

A adoção de sistemas ERP pode possibilitar a melhoria do fluxo de informações, haja vista o aumento da integridade, consistência, agilidade no fluxo e acesso aos dados operacionais, benefícios implícitos na implantação de um sistema ERP favorecem a adoção de estruturas organizacionais mais enxutas e conferem maior agilidade de resposta à empresa, além de segurança na tomada de decisões, permitindo, conseqüentemente, um planejamento estratégico mais fundamentado.

A implantação desses sistemas proporciona as seguintes vantagens: Aumenta a eficiência, disponibiliza informações em tempo real, integra todos os departamentos e módulos informatizados, facilita a atualização tecnológica e a redução de custos, (GOMES; RIBEIRO, 2004), pois com o sistema integrado está diretamente ligado ao desenvolvimento organizacional por estar contribuindo com o aprimoramento da gestão da organização e fazendo com que a satisfação dos seus clientes internos e externos aumentem.

Souza (2000) consiste no conjunto total de funções embutidas em um sistema integrado, com suas características e diferentes possibilidades de uso, logo a ideia contida nos ERP é desenvolver o máximo de funcionalidades, para se atender ao maior número possível de atividades dentro da cadeia de valor da organização e influenciar de forma positiva o desenvolvimento dos processos e atividades eliminando a burocratização.

Os sistemas de ERP, Mandal; Gunasekaran (2003), podem trazer melhorias significativas em eficiência, desde que implementados corretamente, por isso deve ser realizado um planejamento prévio para a implantação do sistema comum a utilização de bases de testes para que antes da implantação efetiva seja detectado qualquer tipo de inconsistência ou erro na plataforma de produção, caso não implementados de maneira apropriada os sistemas de ERP podem comprometer uma companhia, deve envolver uma equipe multidisciplinar composta por especialistas em tecnologia da informação, analistas de negócios e consultores capacitados em redesenho de processos.

Segundo Dagnino (2003), a inovação visa aperfeiçoar o desempenho organizacional da empresa através dos ganhos de vantagem competitiva, através da criação de valor e do desempenho superior entre as empresas, assim com a implantação do sistema integrado os processos poderão ser inovados, facilitando as tratativas das atividades, elevando o desempenho organizacional, tendo como consequência a criação de novos processos de conferência com o intuito de reduzir erros e custos.

De acordo com Ensslin; Ensslin (2009), avaliação de Desempenho Organizacional é o processo de gestão utilizado para fixar e disseminar conhecimentos por meio da integração dos aspectos de um determinado contexto, para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos da organização, portanto após a implantação do sistema integrado importantes contribuições para a eficácia organizacional e especialmente para a eficiência Inter Organizacional, facilitará a integração e comunicação entre diferentes departamentos.

Brandão (2001), o desempenho organizacional é mensurado comparando-se os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estipuladas para cada indicador, pois após de se



estabelecer seu objetivo e colocar em prática a funcionalidade do sistema integrado grandes benefícios surgem da utilização do sistema que acabam por contribuir com o aprimoramento da gestão da organização.

De acordo com Sonnentag; Frese (2002), desempenho organizacional constitui conceito associada à consecução de resultados expressa a ideia de ação para alcance de objetivos, passível de julgamento em termos de adequação, pois ao ser incorporado na rotina da organização o sistema integrado tem como objetivo reunir informações relevantes de todos os departamentos da organização, para que elas possam servir de base para a criação de estratégias favoráveis.

Segundo Fernandes; Fleury; Mills (2006), o desempenho de uma organização refere-se aos resultados por ela alcançados em certo período, o que pode ser avaliado por meio de parâmetros, quantificáveis denominados indicadores, à medida que o processo for realizado após a implantação do sistema integrado, poderá ser visto através de feedbacks e indicadores o resultado que o *software* proporcionou aos seus colaboradores, podendo confirmar a importância do sistema integrado a empresa.

Brandão; Guimarães (2001), o desempenho organizacional é mensurado comparando-se os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estipuladas para cada indicador, pois com a utilização dessas ferramentas para monitorar os processos que o sistema integrado gerir tende a evitar um crescimento desordenado e, também, as possíveis perdas resultantes de um gerenciamento inadequado.

Conforme informado por Carbone (2009), lucratividade, produtividade, qualidade e satisfação do cliente são critérios comumente utilizados buscando aprimorar os mecanismos de gestão do desempenho, logo a iniciativa da implantação do sistema integrado deve ser baseada em perspectivas de crescimento e de otimização de serviços e produtos, para a obtenção de destaque no mercado e aumento de ganhos reais.

Desempenho organizacional Kaplan; Norton (1997), afirmam que suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento ativam aprendizagem e crescimento, teria efeito positivo sobre os resultados associados a processos internos, pois empresas atingiram suas metas de crescimento mais rapidamente e com eficiência, colocando em prática medidas que aprimoram a sua atuação e diminuem o risco de perdas monetárias, identificando as necessidades de melhoria do negócio e mostrando as opções mais apropriadas para que os objetivos sejam alcançados.

Para Rodrigues (2002), o ERP promove a atualização tecnológica, o aumento de possibilidades de controle sobre os processos, a redução nos custos de informática, o acesso a informações de qualidade em tempo real para a tomada de decisões, pois com a utilização do sistema integrado a organização já possui todos os dados reunidos em uma só plataforma, sendo possível ter êxito na tomada de decisão correta para a eficácia dos resultados.

2 Estratégias de Pesquisa

Para a construção deste trabalho utilizou-se pesquisas descritivas, de acordo com Vergara (2007) “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Pesquisa bibliográfica por se tratar de um “estudo sistematizado desenvolvendo com base em material publicado



em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material ao público geral”. Pesquisa de campo que “é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura resposta, ou de hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” segundo Lakatos; Marconi (2010).

Quanto à abordagem da pesquisa, foi utilizada a qualitativa, que é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve o questionamento e os procedimentos que emergem dos dados coletados no ambiente do entrevistado, a análise dos dados é indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca dos significados dos dados (CRESWELL, 2010).

A companhia é uma empresa brasileira de Goiás, fundada em 1953, sendo uma das maiores indústrias de alimentos do mundo, opera no processamento de carnes bovina, suína, ovina e de frango e no processamento de couros, comercializam produtos de higiene e limpeza, colágeno, embalagens metálicas, biodiesel, entre outros e inclui as operações de bovinos nos EUA, Austrália e Canadá, suínos e aves nos EUA, México e Porto Rico e a companhia atua em 22 países de cinco continentes (entre plataformas de produção e escritórios) e atende mais de 300 mil clientes em mais de 150 nações e hoje têm mais de 235.000 colaboradores ao redor do mundo e 340 unidades.

Como a companhia realizou aquisições de outras empresas e não realizou a integração dos sistemas operacionais com a já utilizada, a organização hoje possui diversos sistemas que não se conversam e com isso as atividades que são realizadas diariamente são realizadas de formas manuais, muitas vezes tendo que alimentar diferentes sistemas com a mesma informação, assim gerando retrabalho, burocracia nas atividades, reduzindo a segurança nas informações, podendo causar despesas de valores por erro de digitação e com isso os valores não fecham no final do processo trazendo um clima desagradável entre liderança e liderados.

A companhia possui diferentes sistemas para a realização das atividades no dia – a – dia e com isso os processos acabam sendo efetuados de forma “repetitiva” como na tratativa do faturamento do benefício de Plano de Saúde, onde recebemos os arquivos de faturamento e para realizarmos a primeira ação utilizamos o sistema “x” para a inclusão dos descontos em folha de pagamento referente à taxa de inscrição, 2º via de carteirinha, mensalidades retroativas, mensalidades, em seguida para o lançamento das notas fiscais é utilizado outro sistema “b” não havendo integração entre os sistemas, assim gerando retrabalho e de forma manual importações devem ser realizadas dos valores inclusos nos sistema “x” para o sistema “b”, desta forma erros podem acontecer antes do encaminhamento das notas para o departamento Fiscal. Já para a conferência da contabilização das contas contábeis (valores dos descontos em folha de pagamento versos valor da NF) terá que ser utilizado outro sistema “z”, com isso as rotinas fiquem burocratizadas e propensas a erros.

A rotina descrita acima engloba não só o processo do benefício de Plano de Saúde, mas também o processo de Empréstimo Consignado, Seguro de Vida, Convênio Farmácia, Vale Alimentação, Vale

Refeição, Vale transporte, os processos diários apresentam maiores dificuldades para se comunicar com os demais departamentos, resultando em maior decurso de tempo e acaba burocratizando todos os processos.

3 Resultados e Discussões

Os resultados descritos a seguir têm como base as informações colhidas nas entrevistas, também foram obtidas informações nos sites da organização que contribuíram para complementar o estudo. Os resultados visaram a responder, como a Eficácia dos Sistemas Integrados ajuda no Desempenho Organizacional. As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar as percepções dos stakeholders com a finalidade de elaborar ações que venham a contribuir para verificar se os Sistemas Integrados influenciam no Desempenho Organizacional, levantando as percepções dos stakeholders sobre a Eficácia dos Sistemas Integrados e o Desempenho Organizacional.

Quadro 1: Percepções acerca da Eficácia dos Sistemas Integrados e o Desempenho Organizacional

Entrevistados	Dados da pesquisa	Soluções
Especialistas (4)	O sistema integrado seria um <i>software</i> que interliga todas as áreas e filiais da empresa, de forma a centralizar as informações e tornar análises e emissão de relatórios mais confiáveis, auxiliando e melhorando o desempenho organizacional, que seriam diversas tarefas que visam um objetivo em comum, onde todos os setores da empresa trabalhem em conjunto; Conjunto de dados que são utilizados como base para informações globais. Desempenho organizacional é o resultado que pode ser conseguido utilizando um sistema integrado. Através de KPIs (indicadores) a empresa pode analisar o desempenho da organização e a efetividade de um sistema integrado. Realizar <i>benchmarking</i> antes da implantação, acompanhar a utilização e analisar os resultados que dependem do seu uso (todos os processos). Através de estudos de mercado para encontrar uma ferramenta que tenha uma ótima qualidade e que seja compatível com as necessidades da empresa, assim tendo um ótimo desempenho; mapear os processos que utilizam o sistema e analisar os resultados antes e depois da implantação. Os processos ficam burocráticos e tendem a ocorrer erros manuais; Interface pouco intuitiva, travas e links desnecessários em algumas telas, a falta de comunicação entre plataformas. A área da Tecnologia da Informação e os demais departamentos que trabalham com o sistema; importante, pois está na disseminação e na adoção das boas práticas de negócios disponibilizadas pelas funcionalidades desses sistemas, que acabam por contribuir com o aprimoramento da gestão da organização; Reuniões semanais com todos os envolvidos para acompanhamento do processo de implantação; A eficácia é de responsabilidade de todos, cada um em seu momento (implantação, utilização, manutenção, etc.). Tudo isso é importante para manter histórico do trabalho, e auxiliar na melhor execução dos processos. Realizar <i>benchmarking</i> antes	Realização de estudos de mercado para identificar o melhor <i>software</i> com um custo baixo e uma ferramenta com uma ótima qualidade, sendo necessário o planejamento prévio para evitar futuros problemas e após a implantação a realização de planejamentos e



	<p>da implantação, pesquisar as atividades das áreas para as quais serão criadas as plataformas, etc. O problema é gerado por existir sistemas com formatos diferentes, assim não fechando as informações, podendo causar divergências nos processos; é gerado por ambos em sistemas diferentes. Utilização de um único sistema automatizando todos os processos; Melhor forma de trocar as informações. Elaboração de procedimentos / tutoriais e treinamentos com a matriz e unidades; O sistema integrado pode favorecer a troca correta de informação entre as áreas. Deve ser implantado após muito estudo e testes. Os processos vão ocorrer simultaneamente de forma automática e deve ser realizada uma comunicação a toda organização. Realização de estudos de mercado para identificar o melhor <i>software</i> com um custo baixo e uma ferramenta com uma ótima qualidade, sendo necessário o planejamento prévio para evitar futuros problemas e após a implantação a realização de planejamentos e treinamento com todos os colaboradores da organização; Revisão dos processos que originam as plataformas do sistema integrado. Com o planejamento a organização está mais atenta com os aspectos que envolvem a satisfação dos clientes internos e externos, a qualidade dos produtos materiais ou serviços até mesmo importâncias estratégicas; Reanálise do programa e adequação.</p>	<p>treinamento com todos os colaboradores da organização.</p>
Analistas (10)	<p>É uma ferramenta unificada, onde as informações são casadas não necessitando de subsistemas para execução completa do trabalho; é um sistema que unifica todas as informações cadastradas, não sendo necessária a utilização de outros sistemas, assim aumentando o desempenho dos processos. Pesquisas de custos e mercado, analisar o desempenho e o retorno na produtividade da companhia; analisar o melhor custo e qualidade das empresas fornecedoras do sistema, assim podendo analisar a qualidade da ferramenta. Relevando as pesquisas já feitas em mercado, efetuar o teste da plataforma e medir o desempenho e produtividade de acordo com as atividades; buscando referência no mercado, assim pode comparar o desempenho dos sistemas. Demanda mais tempo nas rotinas, podendo ocorrer erros, conflitos de informações por se tratar de sistemas diferentes; Falhas operacionais na execução dos processos e divergências nas atividades. O departamento de Tecnologia da Informação é importante por manter as informações em um único sistema evitando assim erros e mantendo a segurança nas informações confidenciais da companhia, para a implantação deste sistema seria necessário envolver áreas afins para consolidar e mensurar as rotinas neste sistema; O departamento de Tecnologia da informação em conjunto com todos os departamentos envolvidos com a implantação; por manter as informações em uma única base de dados; realizar teste em conjunto com todas as áreas a fim de minimizar todas as falhas. O problema se trata de vários sistemas para uma única companhia, gerando assim maneiras e procedimentos diferentes para cada sistema, podendo causar algum conflito de entendimento na execução do trabalho no dia a dia; diferentes sistemas em uma só companhia e cada sistema possui uma forma de se manusear, assim podendo gerar erros nas atividades. Automatizar e manter em um único sistema; Implantação da ferramenta integrada na organização. Criação de procedimentos, políticas e treinamento</p>	<p>Pesquisar o mercado a fim de identificar o melhor fornecedor para a implantação do software com um ótimo custo e qualidade, mapeando todo processo de implantação com antecedência para evitar divergências após a implantação e reciclar os colaboradores para que fiquem aptos a utilizar o</p>



	<p>para os colaboradores e novos admitidos; realizar treinamentos com todas as equipes para familiarização do sistema. Evidenciaria os ganhos com esta implementação de automatiza e facilitar as rotinas e produtividade, comunicar e treinar a todos os envolvidos; medir os resultados com a implantação e realizar divulgações a todos da organização. Estudar o sistema, efetuar os devidos testes até mesmo em alguns departamentos para verificar a eficácia deste <i>software</i>, planejar para que a implementação não tenha desgaste ou falhas na execução das rotinas; realizar um planejamento prévio a fim de não ter falhas após a implantação da ferramenta.</p>	sistema integrado.
Unidades (11)	<p>É um sistema que integra todos os dados em uma única plataforma e o desempenho é o resultado da utilização do <i>software</i>; é <i>software</i> que unifica todos os dados e o desempenho é a forma que o processo está sendo desenvolvido. Pesquisas no mercado para comparar os resultados obtidos e confrontar com os resultados que a companhia tem hoje, assim conseguira medir o desempenho da produtividade; A contratação de uma corretora para realizar os trabalhos de análise de um sistema integrado e sua eficácia, com isso será mensurado o desempenho. Realizando testes em uma plataforma integrada, com isso teremos como medir o desempenho do sistema integrado em relação nossas atividades; com a realização de teste em uma base, assim terá o resultado do desempenho da ferramenta. Falhas de digitação de valores, informações divergentes nos sistemas, aumento do tempo na execução das atividades; as atividades demandam mais tempo para serem realizadas e os processos ficam repetitivos, por ter que ser inserido a mesma informação em sistemas diferentes. A área da Tecnologia da Informação juntamente com todos os departamentos da companhia; São importantes, pois com apenas um sistema a companhia tem mais segurança nas informações e diminui o tempo de resposta dos processos; primeiramente uma pesquisa sobre o <i>software</i> e iniciar testes para verificarmos a eficácia do sistema; O setor da T.I é a área responsável; Redução no tempo da execução das atividades e os processos ficam mais enxutos; Realização de testes em bases de testes para a validação do sistema. É gerado pela utilização de mais de um sistema para o mesmo processo, com isso informações correm o risco de ficar divergente e causar transtornos a companhia; A utilização de diferentes sistemas para a realização das atividades. A implantação de um sistema integrado com todas as áreas; implantar o sistema integrado na companhia. Após a implantação do sistema integrado, deverá realizar treinamentos para que todos os colaboradores estejam no mesmo nível em relação ao sistema e criação de tutoriais para facilitar nas dúvidas e auxiliar novos colaboradores admitidos; ao implantar o sistema integrado a companhia deverá realizar ações de treinamentos para os colaboradores que irão trabalhar com esse novo sistema. Apontaria a desburocratização das atividades por estar utilizando apenas uma plataforma e a companhia deveria comunicar os colaboradores com antecedência da implantação do sistema; A utilização de um único sistema, informando seus colaboradores referente a novidade.</p>	Contratar uma corretora para buscar no mercado uma fornecedor a que possa implantar um sistema integrado, sendo necessário a a realização de testes na plataforma do software para que não haja problemas na implantação, realização de treinamento o com todas as unidades da organização.

Fonte: Dados da pesquisa



As convergências percebidas são que os entrevistados têm em relação à busca no mercado por um sistema de qualidade e com baixo custo em relação à integração dos sistemas, desenvolvimento de um projeto de implantação e acompanhamento dos testes antes de subir o sistema para a plataforma oficial. A grande questão são as realizações de treinamentos com todos os colaboradores da organização para não haver desajustes em relação ao novo sistema integrado. A implementação do sistema dá aos colaboradores que estão a frente dos processos uma maior visibilidade das atividades realizadas, criando um quadro de segurança nas tomadas de decisões, assim diminuindo a incidência de erros, aumentar um controle adequado e as correções devidas no processo, desenvolvendo as atividades da organização.

Por outro lado, destacamos as divergências em relação ao conhecimento técnico dos entrevistados, como os especialistas, por possuir uma experiência maior conseguem ter uma noção dos setores que estarão envolvidos no planejamento de implantação, têm conhecimento no cálculo do custo benefício do *software* desejado e a escolha da empresa para a pesquisa e implantação do sistema. Diferentes das unidades que, por possuir uma rotatividade de profissionais mais frequente não se abrange conhecimento sobre o processo de implantação do sistema.

Realização de estudos de mercado para identificar o melhor *software* com um custo baixo e uma ferramenta com uma ótima qualidade, sendo necessário o planejamento prévio para evitar futuros problemas e após a implantação a realização de planejamentos e treinamento com todos os colaboradores da organização. Os sistemas de ERP, podem trazer melhorias significativas em eficiência, desde que implementados corretamente (MANDAL e GUNASEKARAN, 2003). Por isso deve ser realizado um planejamento prévio para a implantação do sistema, caso não implementados de maneira apropriada os sistemas de ERP podem comprometer a companhia.

Pesquisar o mercado a fim de identificar o melhor fornecedor para a implantação do *software* com um ótimo custo e qualidade, mapeando todo processo de implantação com antecedência para evitar divergências após a implantação e reciclar os colaboradores para que fiquem aptos a utilizar o sistema integrado. A implantação desses sistemas proporciona as seguintes vantagens: Aumenta a eficiência, disponibiliza informações em tempo real, integra todos os departamentos e módulos informatizados, facilita a atualização tecnológica e a redução de custos (Gomes; Ribeiro 2004). Pois como o sistema integrado está diretamente ligado ao desenvolvimento organizacional estando contribuindo com o aprimoramento da gestão da organização e fazendo com que a satisfação dos seus clientes internos e externos aumentem.

Contratar uma corretora para buscar no mercado uma fornecedora que possa implantar um sistema integrado, sendo necessária a realização de testes na plataforma do *software* para que não haja problemas na implantação, realização de treinamento com todas as unidades da organização. O sistema ERP faz essa ligação conjunta entre funções e transação de vários processos de setores distintos da organização, presente entre funções e entidades operacionais da organização (Santos 2013). Deve ter a utilização de bases de testes para que antes da implantação efetiva seja detectado qualquer tipo de inconsistência ou erro na plataforma de produção, deve envolver uma equipe multidisciplinar composta



por especialistas em tecnologia da informação, analistas de negócios e consultores capacitados em redesenho de processos.

De acordo com os dados constantes no quadro 1, observou-se que as percepções dos *stakeholders* que responderam o questionário demonstrou coerência e clareza. Um dos fatores que influenciaram diretamente no desempenho organizacional após a implantação do sistema integrado, será a eliminação dos processos duplicados que contribui para a burocratização e manuais, com esta eliminação haverá redução no tempo de execução das atividades e o erro de digitação reduzirá. Esta ação será realizada para todos os departamentos da organização, tendo como responsáveis os Especialistas e Analistas, porém não há data determinada para o início da campanha, devido à espera na análise e planejamento da empresa responsável pela implantação do sistema integrado em conjunto a TI da companhia.

De acordo com a pesquisa realizada “O sistema integrado seria um *software* que interliga todas as áreas e filiais da empresa, de forma a centralizar as informações e tornar análises e emissão de relatórios mais confiáveis, auxiliando e melhorando o desempenho organizacional, que seriam diversas tarefas que visam um objetivo em comum, onde todos os setores da empresa trabalhem em conjunto”, assim a eficácia do sistema integrado está diretamente ligada com o desenvolvimento organizacional, com a utilização do novo *software* diminuirá a realização de processos realizados de forma manual que é principal meio de erros que acarreta em despesas a empresa, com essa redução os processos passarão a ser realizados automáticos, trazendo melhorias significativas, reduzindo o tempo de resposta e otimizando o fluxo da informação e a qualidade dentro da organização. Ação realizada para toda companhia, tendo como responsáveis os Especialistas e Analistas, porém não há data determinada para o início, devido o retorno na análise e planejamento da empresa responsável pela implantação do sistema integrado em conjunto a TI.

Os treinamentos aos colaboradores que serão aplicados pelos Coordenadores e Especialistas têm como objetivo alinhar o novo processo com a utilização do sistema integrado e deixar todos aptos para o manuseio da ferramenta, não há data determinada para o começo dos treinamentos, devido não haver previsão para a implantação do sistema.

Com a criação de tutoriais, os processos ficarão mais seguros para serem realizados, pois as atividades terão um melhor desempenho junto aos seus colaboradores, sendo utilizados em todos os setores da empresa. Esta é uma medida que deverá, não há data para, ser implantada pelos Especialistas e Analistas que têm a atribuição de conduzir o andamento da elaboração e publicação nos meios de comunicação da organização, devido não haver previsão para a implantação do sistema.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada à amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impede que os resultados gerados por essa pesquisa sejam generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas e, a segunda, por se tratar de um caso único, não possibilita a comparação com outras empresas, a fim de identificar as convergências e divergências existentes.



5 Considerações Finais

Os objetivos desse trabalho foram verificar se os Sistemas Integrados influenciam no Desempenho Organizacional; analisar a Eficácia dos Sistemas Integrados; realizar levantamento das percepções dos *stakeholders* sobre a Eficácia dos Sistemas Integrados, e o Desempenho Organizacional, analisar, o quadro de percepções, fatos, situações, e processos, a fim de identificar e examinar as relações existentes entre os entrevistados; apontar as semelhanças e diferenças entre a literatura e os resultados obtidos com as entrevistas; elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos entrevistados para a produção de ações que possibilitem atingir os objetivos, para tal foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na empresa, no setor de indústrias de alimentos. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre A Eficácia dos Sistemas Integrados e o Desempenho Organizacional.

Os principais resultados demonstraram que todos os *stakeholders* apontaram a importância da Eficácia do Sistema Integrado para o Desenvolvimento que o *software* traz a organização, pois o sistema integrado tem uma grande finalidade já que possui várias características importantes para a análise dos processos utilizados por eles.

A princípio, tinha-se receio de que o questionamento sobre os temas desta pesquisa não fosse bem compreendido pelos *Stakeholders* durante a entrevista, porém foi surpreendente o entendimento deles quanto aos assuntos tratados, acreditando-se que isso se deve pela própria rede de informações que faz parte de seu cotidiano.

Apesar das soluções apontadas pelos três grupos (Especialistas, Analistas e Unidades) serem semelhantes, todos tiveram a noção que para a implantação do sistema integrado, deve ter um planejamento prévio desde a pesquisa no mercado para a contratação da empresa responsável até os treinamentos que todos os colaboradores precisaram passar para ficarem em sincronia após a implantação.

Diante do exposto as implicações mais relevantes são de natureza empírico/gerencial, pois durante a realização da pesquisa constatou-se a necessidade de implantar o sistema integrado que é eixo empírico e gerencial mais condizente com as necessidades expressas da organização no atual contexto da empresa. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o objeto de pesquisa a eficácia dos sistemas integrados e o desenvolvimento organizacional com as escolhas metodológicas que se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

As expectativas foram parcialmente atingidas, pois conforme identificado na pesquisa todos os entrevistados identificaram a necessidade da implantação do sistema integrado e o desenvolvimento que



a organização teria, porém não foi possível chegar no objetivo da implantação do sistema, por não haver influência suficiente para a efetivação da proposta.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE Revista de Administração de Empresas** v.41, n.1, p.08-15, jan. /mar. 2001.

BURGESS, P.W.; SIMONS, J.S. Theories of frontal lobe executive function: clinical applications. In: HALLIGAN, P.W.; WADE, D.T. **Effectiveness of rehabilitation for cognitive deficits**. Oxford: Oxford University, 2005. 211-231

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de Graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAGNINO, R. A relação universidade-empresa no Brasil e o “argumento da Hélice Tripla”. **Revista Brasileira de Inovação**. v. 2, n. 2, p. 267-307, jul./dez. 2003.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Material didático apresentado na Disciplina: **Avaliação de Desempenho do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina no primeiro trimestre de 2009**, Florianópolis: UFSC, 2009.

FERNANDES, B.H.; FLEURY, M.T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE Revista de Administração de Empresas** São Paulo, v.46, n.4, p.48-65, out. /dez. 2006.

FLEURY, M. T. L. and FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2001, vol.5, n.spe, pp.183-196.

GOMES, C. F. S. & RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. Pioneira Thomson. São Paulo. 2004

KAPLAN, R.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUSTOSA, L. et. al. **Planejamento e controle da produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MANDAL, P.; GUNASEKARAN, A. **Issues in Implementing ERP: a case study**. *European Journal of Operational Research* v. 146, p. 274-283, 2003. Disponível em: <<http://www.elsevier.com/locate/dsw>>. Acesso em: 30 de setembro de 2017.

MENDES, J.V.:(2003). **Avaliação de Sistemas ERPs como ferramenta de mudança organizacional nas pequenas e médias empresas – um roteiro auxiliar**. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.



RODRIGUES, M. P. P. **Identificação de estratégias de ação para implantação de sistemas de gestão integrada** – um estudo exploratório na construção civil. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SAKAMOTO, A. R. **Informação: o bem mais precioso de uma empresa.** Computerworld, 2001. Versão on-line, disponível em: <www.computerworld.com.br> acesso: 07 de agosto de 2017.

SANTOS, A. A. **ERP e Sistemas de Informações Gerenciais.** São Paulo: Editora Atlas, 2013.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. **Performance concepts and performance theory.** In: SONNENTAG, S. (Org.). **Psychological management of individual performance.** Chichester. UK: John Wiley & Sons, 2002. p.03-25.

SOUZA, C. A. **Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

VALENTE, N. T. Z. **Implementação de ERP em pequenas e médias empresas: estudo de caso em empresa do setor da construção civil.** Pesquisa (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.