

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

Giselda M. Rodrigues

**REPERCUSSÕES DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
GESTÃO INTEGRADA NUMA EMPRESA DE EXPORTAÇÃO**

Porto Alegre
2008

Giselda M. Rodrigues

REPERCUSSÕES DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA NUMA EMPRESA DE EXPORTAÇÃO

Monografia submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão De Pessoas da Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de pós-graduação em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Valmíria Carolina Piccinini

Porto Alegre
2008

AGRADECIMENTOS

*Professora **Valmiria Piccinini**, obrigada pela orientação e pela atenção durante a elaboração deste trabalho.*

***Milton**, obrigada pelo carinho e paciência.*

RESUMO

Este estudo tem por finalidade analisar a estrutura administrativa da empresa Master Meat, antes orientada por planilhas de Excel, o processo de implantação do sistema integrado de gestão Microsiga e os impactos devidos a essa implantação, junto aos seus usuários. A metodologia utilizada foi à pesquisa-ação, que envolveu os usuários comuns e usuários líderes, do sistema, na condição de participantes da transição deste processo. Com base no estudo realizado, pode-se verificar que as repercussões causadas pela implantação do novo sistema se relacionaram à falta de inserção do grupo durante o processo, até resistências em função dos controles impostos pelo sistema, sobretudo nos atores que atuam na Filial.

Palavras-chave: sistema integrado de gestão; mudança organizacional; repercussões; resistências.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questões de Pesquisa.....	43
---	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 PROBLEMA DE PESQUISA	7
2.1 Justificativa.....	8
3 OBJETIVOS.....	9
3.1 Objetivo Geral.....	9
3.2 Objetivos Específicos	9
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
4.1 Mudança Organizacional	10
4.2 O Controle.....	11
4.3 Sistema de Gestão Integrada	15
5.1 Processos de trabalho antes da implantação do sistema	24
5.2 Problemas apresentados durante a implantação do sistema	27
5.3 Impactos relativos à implantação de um sistema integrado de gestão	29
5.4 Repercussões pós-implantação do sistema.....	31
6 METODOLOGIA	39
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

Para realização da pesquisa o trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa-ação (descrito na Metodologia). Complementando as informações foram realizadas entrevistas com pessoas-chave do processo.

Inicialmente, apresenta-se a introdução, os objetivos e a justificativa do tema. No Capítulo 4 a Fundamentação Teórica, no Capítulo 5 a implantação do sistema, os impactos na implantação de sistema integrados de gestão, os processos de trabalho antes da implantação do sistema de Microsiga bem como as repercussões pós-implantação dos novos sistemas. A Metodologia é apresentada no capítulo 6 com a descrição das entrevistas e finalmente as considerações finais e referências utilizadas na pesquisa.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho tem por finalidade, analisar o processo de implantação de um sistema de gestão integrada e os possíveis impactos causados na Organização Master Meat.

No mercado, desde 1995, Master Meat, atua na comercialização de produtos alimentícios, mantendo parcerias com clientes e fornecedores, em diversos países do mundo.

O gerenciamento da sua estrutura administrativa, até junho de 2007, era efetuado em planilhas de Excel, algumas compartilhadas, mas na sua grande maioria, cada funcionário tinha sua planilha de trabalho e seu próprio controle. Portanto, o gerenciamento dos processos era feito de forma individual, pois cada funcionário criava seu sistema interno de controle, de acordo com a sua visão do negócio. O trabalho de um, não necessariamente influenciava no resultado do trabalho do outro; não havia integração entre as informações e, quando isto ocorria, dificilmente elas se equivaliam, ocasionando sempre a dúvida de qual informação estava correta, ou mais próxima da realidade. Hoje, as operações acontecem de forma integrada e em tempo real, ainda com algumas dificuldades para a adaptação à nova ferramenta de trabalho.

O programa antigo, elaborado há oito anos aproximadamente, por um analista de sistemas, emitia os contratos de compra e venda referentes às importações e às exportações, formalizando o início de cada processo, porém, fornecia somente informações, tais como: total de contratos fechados, total de contratos embarcados e total de contratos por embarcar; já o novo sistema possibilita, inclusive, obter o resultado de cada contrato vendido.

A estrutura da empresa é enxuta; são 17 funcionários sediados na Matriz em Porto Alegre, RS, 02 na Filial em Arapongas, PR, e 04 diretores. A empresa cresceu de forma muito rápida e os diretores perceberam que para manutenção da sua competitividade precisariam melhorar a forma como

estavam se desenvolvendo os processos de trabalho, tornando-os menos vulneráveis, com maior precisão e controle.

Com a implantação do sistema, em função das mudanças ocorridas nos processos de trabalho, houve dificuldades entre os funcionários para se adaptar à nova forma de operar da Organização, razão pela qual é colocada a questão:

Que impactos a implantação do sistema de gestão integrada, Microsiga, causou aos usuários da Master Meat?

2.1 Justificativa

O tema foi escolhido porque a estrutura organizacional, parte de um contexto de processos e informações de trabalhos fragmentados, pois toda operacionalidade da empresa ocorria por meio de planilhas de Excel. Logo, parte-se de uma realidade organizacional “em pedaços”, para uma realidade onde os processos passam a ser integrados e em tempo real.

Obviamente, em função dessa nova realidade observam-se dificuldades da Organização para adaptar-se às mudanças; então, julga-se importante acompanhar todas as fases do processo e analisar os impactos causados pela implantação do sistema de gestão integrada, junto aos seus usuários, na tentativa de atenuar as repercussões negativas.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Acompanhar, analisar e intervir na implantação do sistema integrado de gestão na empresa Master Meat, visando a corrigir os rumos e, ao longo do processo, possibilitar o melhor aproveitamento do novo sistema.

3.2 Objetivos Específicos

- Descrever a estrutura organizacional da Master Meat, antes da implantação do sistema de gestão integrada;
- Apresentar os tópicos principais sobre a elaboração e implantação do projeto de que se participou;
- Identificar as mudanças referentes aos processos de trabalho, a partir da implantação do sistema integrado e seus respectivos impactos;
- Verificar e analisar os possíveis impactos causados pela implantação do sistema junto aos seus usuários;
- Propor medidas para adaptar a organização e os funcionários ao novo processo.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para entender as causas das dificuldades de adaptação a uma nova tecnologia, buscou-se na literatura possíveis explicações e casos em outras organizações que tiveram experiência semelhante referente à implantação de sistema de gestão integrada.

É provável que uma das razões para as dificuldades encontradas ao longo do processo tivessem sido ocasionadas pelas mudanças decorrentes da nova tecnologia no cotidiano da Organização. A mudança poderá refletir nas pessoas envolvidas um sentimento de desconforto; por isto, considera-se necessário que elas se sintam incluídas no processo, a fim de reduzir sua insegurança sobre aquilo que desconhecem, para que a mudança possa ser recebida com menor resistência. No presente capítulo, serão analisados alguns conceitos relativos à mudança.

4.1 Mudança Organizacional

Um processo de mudança organizacional pressupõe, quase sempre, resistência e/ou dificuldades para implantá-la. Conhecer e avaliar a cultura e subculturas organizacionais pode revelar qual a melhor maneira de conduzi-la minimizando, com isto, os impactos e as possíveis resistências. Além disso, buscar a participação do grupo inserido no contexto poderá trazer contribuições importantes e perspectivas que talvez o agente de mudanças não tenha condições de perceber sozinho.

Para que a mudança seja bem sucedida, há condições indispensáveis, tais como: conhecimento da realidade cultural da empresa e o envolvimento das pessoas e dos grupos nesse processo. Criar ou fechar departamentos, transferir geograficamente unidades e grupos, unir ou separar atividades significa uma forte interferência nas relações interpessoais e intergrupais.

É importante lembrar que os grupos desenvolvem suas próprias subculturas, formas específicas de interagir que não são suscetíveis de mudar rapidamente e podem constituir fonte de resistência às mudanças pretendidas, particularmente quando elas são impostas (KOVACS, 2002). Isto é, referendado na Organização onde os departamentos e/ou assuntos afins se agrupam por células. Com o tempo esses grupos desenvolvem formas de agir e interagir específicas, em função da proximidade e da própria natureza das atividades desenvolvidas.

A rejeição pode boicotar uma mudança, o esforço para reversão deste quadro é, sem dúvida, muito mais trabalhoso do que propor a participação das pessoas durante o processo de mudança, garantindo, desta forma, uma melhor aceitação.

O modo de introdução das mudanças, nomeadamente a falta de participação, pode ser uma fonte importante de resistência. As decisões sobre a adoção de novas práticas são tomadas pelos empresários e/ou gestores de topo que podem ou não envolver os subordinados nessa decisão (KOVACS, 2002).

Sendo a mudança arbitrada, ou não, irá impactar o meio envolvido, tanto positivo, como, negativamente. Especificamente neste estudo, porque os sistemas de gestão integrada implicam um controle maior dos sujeitos, há uma repercussão sobre o trabalho e o modo de vida; logo, aceitar esses novos moldes implica aceitar a mudança que está sendo buscada. Um aspecto que se destaca na implantação de sistemas integrado, é que o controle se faz presente em todas as etapas do processo.

4.2 O controle

O controle existe desde que o homem começou a interagir e a gerir outras pessoas e se dava de forma bastante rude, chegando até ao uso da violência para que os trabalhadores aceitassem o comando e o controle. Foi com Taylor que esse controle começou a ser feito “cientificamente”.

Sob um enfoque que privilegia as relações de produção e o processo de trabalho, Carvalho e Vieira (2007) afirma que para compreender a questão do controle na sociedade e nas organizações é necessária uma visão em

perspectiva, ou seja, um exame do controle e da dominação, ao longo do processo histórico de desenvolvimento do processo de trabalho.

Taylor identificava como a raiz dos problemas de controle, o desconhecimento, por parte da administração empresarial, de como realizar o trabalho. Esta preocupação está muito mais associada ao controle do ritmo de trabalho e à sua intensificação do que propriamente à apropriação do saber operário, apesar de sua obra propalar o oposto – a gerência não quer realizar o trabalho, mas identificar qual a possibilidade de aumentar a extração de excedente econômico (FLEURY,1983).

Isto posto, entende-se que o controle exercido pelas organizações tenha, o objetivo de aumentar o possível excedente econômico, e não de exercer efetivamente o controle.

A constante preocupação das gerências com o aumento da produtividade não significa que os gestores tenham interesse em conhecer a forma como se realiza o trabalho. Quando Taylor propõe a separação das principais funções administrativas, planejamento e controle, na verdade, inicia-se a organização do trabalho de forma racional porque surge a distinção entre gerência e operação, possibilitando o exercício do controle, visto que, desta forma, planeja-se a produção, para controlar os seus meios.

O planejamento e controle do trabalho, proposto por Taylor, foi contra o sistema de administração de sua época, que deixava a um operário antigo, o contramestre, a responsabilidade pela administração da produção. Em seu lugar defendia a existência de especialistas responsáveis para cada uma das funções produtivas (disciplina, reparação, métodos, preparação do trabalho etc.) (FLEURY,1983).

O especialista exerce um papel importante para tornar a excelência possível, já que o conhecimento dos processos de trabalho lhe proporciona condições privilegiadas para perceber quais as reais necessidades de controle dentro da Organização, diferentemente das gerências que, em sua maioria, distorcem o entendimento do controle por não terem claro como se realiza o processo de trabalho. Desta forma, é possível que as gerências exijam a produtividade, sem, na maioria das vezes, conhecer as reais condições que os indivíduos têm dentro da Organização, para serem produtivos.

A evolução dos processos de trabalho foi aprimorada, após a Segunda Guerra Mundial, com uma nova forma de Organização do trabalho, a qual Herman, (1982) menciona o aparecimento de novas profissões relacionadas, em sua grande maioria, com as atividades de serviços de escritórios (CARVALHO 1998).

Com o surgimento das grandes empresas e a nova organização do trabalho, a forma de controle simples, até então predominante na produção, é substituída por formas alternativas à supervisão personalizada, característica do controle simples, surgindo em conseqüência dessas mudanças. Enquanto o controle técnico, inspirado no funcionamento das máquinas, é característico do modo de trabalho fabril, o controle burocrático, legitimado pelas normas e a hierarquia organizacional, caracteriza as atividades administrativas e mais qualificadas. A burocracia configura-se, desse modo, como o primeiro modelo de organização que utiliza mecanismos indiretos menos visíveis de controle, ao inscrever a regulamentação das atividades, a especialização, a hierarquia e a divisão do trabalho em um conjunto de mecanismos estruturais objetivos e impessoais (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Confirmando a idéia de especialização, a burocracia caracterizou-se pela fixação de normas que serviram para ordenar os processos de trabalho de forma regular, conseguindo impor regras rígidas ao sistema, de uma maneira tão peculiar que, se não forem cumpridas, o processo não poderá seguir adiante.

Para ampliar o controle, ao longo do tempo, foram sendo criadas formas de ação cada vez mais complexas devido à diversidade de elementos necessários para gerenciá-lo. A informação passou a ser o elemento mais importante para o exercício do controle, já que nas organizações modernas os resultados estão diretamente relacionados à qualidade das informações existentes.

Assim, o controle da informação ocupa, hoje em dia, um lugar destacado na evolução e no aperfeiçoamento das técnicas de controle nas empresas. Dessa forma entendido como um sistema de técnicas, ele representa uma noção mais específica e pode ser compreendido como “um mecanismo que é utilizado para transmitir informação, e para implantar e regular as atividades”,

permitindo, desse modo, obter certo nível de previsibilidade, tanto da ação, como do tipo de execução do proposto (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Pode-se, então, entender a gestão do controle como a confrontação entre o planejado e o executado, por meio das informações, objetivando buscar o posicionamento dos gestores, preventivamente, ou na ação a ser executada.

Sob esta perspectiva, o sistema de controle de gestão, divide-se em dois ramos: o controle das ações cotidianas da empresa, seu planejamento e programação, a realização do que foi definido e a avaliação do que foi executado; e o controle dos projetos que, diferentemente das atividades continuadas, tem um só objetivo: ser realizado em um curto espaço de tempo com qualidade (CARVALHO, 1998).

Numa outra visão de controle Chiavenato (1994), afirma que na concepção popular a palavra controle está associada a algum aspecto negativo, principalmente nas organizações interpretada no sentido de restrição, delimitação, manipulação e inibição; quando na verdade a finalidade do controle é assegurar que os resultados das operações se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

Segundo Maximiano (1997) o controle compreende as decisões sobre a compatibilidade entre os objetivos esperados e os resultados alcançados.

As atividades específicas de controle são estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo; monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados e desempenho, identificar problemas pela comparação entre dados de desempenho e os padrões (BATEMAN, 1998).

Exercer o controle é a lógica dos sistemas de gestão integrada, porque qualquer movimentação da Organização está condicionada às regras da integração, que subdivide:

- a) o trabalho em etapas rígidas a serem cumpridas e que, se não estiverem a contento, a tarefa não poderá ser concluída.
- b) o controle é exercido até mesmo quanto ao tempo em que os indivíduos levam para incluir as informações no sistema, pois, se há demora para atualização das informações, há impedimento para continuidade dos processos; por isso, os usuários precisam entender o funcionamento

de um sistema de gestão integrada, a fim de identificar suas premissas para obtenção de um bom resultado.

A seguir, alguns conceitos sobre sistema de gestão integrada.

4.3 Sistema de Gestão Integrada

O objeto de controle da modernidade nas organizações são os sistemas integrados de gestão, baseados na divisão do trabalho, os SIGs (Sistemas de Gestão Integrada) são especialistas e burocráticos, baseados nos fundamentos do controle. Basicamente, os SIGs, foram desenvolvidos para resolver um dos mais sérios problemas enfrentados pelas organizações, em um ambiente dinâmico e globalizado: a fragmentação de dados que acarreta altos custos para as empresas, bem como problemas operacionais que comprometem a qualidade de seus produtos e serviços (SCHMIDT, 2002).

O dinamismo dos negócios exige que as operações sejam rápidas, precisas e com baixa incidência de erro, pois, se algumas destas condições não forem cumpridas poderá resultar em prejuízos para a Organização, aumentando esta possibilidade, quando a empresa se orienta por informações fragmentadas.

Os ERPs (*Enterprise Resource Planning*) caracterizam-se basicamente por integrarem as diversas Áreas das organizações em uma única aplicação, ou seja, em um único sistema, com a visão de processos de negócios, e não mais a visão departamentalizada que a precedeu (TENÓRIO, 2007).

Os ERPs conseguem mostrar a Organização como um todo, apresentando aos gestores a situação real da empresa em determinado momento e tem a facilidade de compilar um grande número de informações em um único relatório, o que levaria algum tempo para se elaborar caso as informações não fossem integradas.

- a) segundo Tenório, (2007) os sistemas ERPs operam dados de forma integrada, atuando em tempo real e sendo organizadas em processos-padrão denominados melhores práticas. Essas características produzem, pelo menos, dois impactos no trabalho: sendo integrados e operando em tempo real, exercem uma pressão de velocidade e tempo

sobre o trabalho das pessoas, em que o erro pode ser fatal, já que ele irá se alastrar para dentro do sistema, de forma instantânea;

- b) usando processo-padrão, eles delimitam a variabilidade nos procedimentos, ou seja, uma ação independente e não planejada do homem.

Os ERPs proporcionam à Organização a integração das diversas Áreas que a compõem, de forma padronizada. Por meio desse sistema ela pode ser visualizada sem que se percam as características de cada função. A lógica dos ERPs é colocar o controle a serviço da Organização em tempo real.

Para Tenório (2007) o deslocamento do trabalho individual, linear, para aquele em equipe e integrado em processos, traz consigo maior circulação de informação e a integração de diferentes atores no interior das organizações, o que facilita o compartilhamento de problemas e a busca integrada de soluções.

Os sistemas integrados impõem o trabalho em equipe porque, além da execução das atividades interferirem diretamente no trabalho do colega quando há algum empecilho, os indivíduos obrigam-se a trocar idéias, pois sabem que qualquer decisão tomada individualmente poderá causar problemas para a próxima etapa do processo. Esta troca acaba beneficiando a todos que aos poucos vão adquirindo o entendimento da “gestão integrada” que representa a unidade de todas as ações da empresa.

Buscando essa uniformidade, tanto nas relações quanto nas operações de trabalho a Master Meat investiu na implantação do sistema de gestão integrada Microsiga. Para melhor entender a problemática da adaptação ao novo sistema será descrita abaixo a forma pela qual ocorreu o desenvolvimento e implantação do sistema de gestão integrada e do qual se participou junto com a equipe de trabalho da Organização, o grupo de consultores da Microsiga e dois consultores da empresa que foi contratada para acompanhar o processo.

5 DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO – MICROSIGA

No início dos anos 1990, numa visita à China, o proprietário da Master Meat percebeu que a alimentação básica dos chineses era composta por miudezas bovinas, que são subprodutos tais como: aorta, estômago, colméia, vergalho e etc.. No Brasil, exceto o estômago, os demais subprodutos eram jogados fora pelos frigoríficos, pois não os comercializavam no mercado interno.

Até esse momento as atividades comerciais desta empresa davam-se pela intermediação de compra e venda de cortes de carnes no mercado interno e a importação de peixes e cortes bovinos da Argentina e do Uruguai, para o Brasil.

Desta forma, iniciam-se, modestamente, os processos de exportação de miudezas bovinas para a China.

Com o tempo, “a grande descoberta” foi despertando o interesse dos frigoríficos, entendendo que o descarte que davam para os seus subprodutos valia alguns dólares.

Atualmente, os maiores frigoríficos do País exportam diretamente para a China seus subprodutos, os de menor porte vendem para outras empresas exportarem. A concorrência por estas mercadorias é bastante acirrada, dada a dificuldade de se conseguir produtos de boa qualidade e padronizados; somado a isso, a concorrência faz os preços de compra (mercado interno) subirem e os de venda (mercado externo) baixarem, diminuindo a rentabilidade.

Na cidade de Guangzhou, na China, funciona uma base operacional, com parceiros de uma empresa americana que vende para o mercado chinês as

mercadorias exportadas do Brasil e que é responsável pelo atendimento aos clientes chineses.

A experiência com a demanda chinesa ampliou a diversidade de produtos para atender a este gigantesco e promissor mercado, tendo o diferencial competitivo de utilizar profissionais locais e estar sediada no próprio País.

A Master Meat, hoje tem 19 funcionários, sendo 17 na Matriz em Porto Alegre, RS e 2 na Filial em Araçongas, PR, e é uma estrutura administrativa com pouca hierarquia, o diretor-geral é o fundador da empresa, assistido por seus dois filhos e um sobrinho, diretores. Não existem outros cargos nomeados de “chefia”.

A empresa dividia-se, antes do novo programa, em departamentos: Comercial, Exportação, Logística e Administração e, após a implantação, foi acrescentado o Departamento de Contabilidade. A separação física e de tarefas por setor estavam formatadas de tal forma que as células quase se mantinham como uma empresa independente, ou seja, as atividades e controles eram centralizados, nos respectivos departamentos, resultado da prática de uma cultura não integrada numa única visão do negócio.

Inconformada com quantidade de planilhas necessárias para fazer os fechamentos dos processos e por ter encontrado muitas falhas em função da fragmentação das informações, uma funcionária do Departamento de Exportação resolveu fazer uma pesquisa nas empresas do segmento de exportação, para saber qual o sistema de gestão era utilizado. Logo após, apresentou para um dos diretores o resultado dessa pesquisa e os benefícios que a utilização de um sistema integrado traz, juntamente com as falhas e dificuldades do sistema em uso e dos processos em geral, conseguindo, desta forma convencê-lo a receber as propostas de orçamentos de algumas empresas selecionadas que prestam este tipo de serviço. Então o sistema foi escolhido e iniciado o projeto.

O início do projeto de implantação do sistema integrado “Microsiga”, ocorreu em novembro de 2006. Participaram da elaboração do projeto: 01 agente de comércio exterior do Departamento de Exportação, nomeado

gerente do projeto e usuário líder¹ do módulo de Exportação, 01 assistente administrativo, usuário líder dos módulos: contábil, fiscal, financeiro, compras e estoque, a autora deste estudo e 01 auxiliar administrativo, usuário líder dos módulos: gestão de pessoal e faturamento, ambos do Departamento Administrativo, além de uma empresa de consultoria, responsável pelo alinhamento do projeto às necessidades e expectativas dos diretores da empresa. O treinamento dos funcionários da Filial, no Paraná em Arapongas, foi realizado na Matriz os quais repassaram os conhecimentos adquiridos para os funcionários da empresa terceirizada que também fica em Arapongas, Paraná, local onde ficam armazenadas as mercadorias e que também começaria a usar o novo sistema.

Participou-se desde o início do projeto como usuária líder, e ao longo do processo, trabalhou-se ativamente junto à gerente, por deter o conhecimento mais amplo da maioria dos setores da Organização, em função de se estar há mais tempo trabalhando na Master Meat do que a gerente designada para tal projeto. Além disso, foi a responsável pela proposta de mudança no processo de trabalho da Empresa.

Para a Master Meat este momento foi um marco, porque foi o primeiro projeto implantado na empresa, onde havia uma total inexperiência em planejamento, de saber o que realmente se pretendia e das as condições para tal.

A opção por uma consultoria para acompanhar a implantação do sistema foi a mais fácil, mas talvez não a mais acertada, pois subestimou-se o processo, já que detalhes relativos aos resultados desejados, as especificidades do negócio e o direcionamento do projeto deveriam ter sido também acompanhados pelos diretores que deixaram tudo aos cuidados da consultoria.

Para que um projeto de implantação de sistema seja desenvolvido da melhor maneira possível é necessário que a empresa tenha muito presente o que deseja obter de informações e, principalmente, a que os resultados ela pretende chegar com o novo sistema.

¹ *Usuário líder – quem recebe o treinamento dos consultores da empresa responsável pela implantação do sistema e quem passará treinamento aos usuários comuns. Usuários Comuns – os usuários do sistema que não participaram da implantação*

O desenvolvimento de um sistema de informação ocorre por meio da execução de uma série de atividades que fazem parte do chamado *ciclo de vida do sistema*. Qualquer que seja a abordagem utilizada para o seu desenvolvimento, este ciclo de vida existirá e terá em seus estágios iniciais a especificação dos requisitos de informação do sistema. É esta especificação que definirá que informações estarão disponíveis aos usuários do sistema (DIAS, 1985).

Na fase inicial do projeto foram realizadas muitas reuniões, para avaliar e decidir o que se pretendia atingir. Essas reuniões aconteciam com a consultoria, os consultores da Microsiga e os usuários-líderes, sendo específicas para cada módulo. Inicialmente se discutia a forma como os processos de trabalho eram realizados comparados aos processos prontos no sistema; a partir dessa análise iniciavam-se as discussões sobre as customizações que são adaptações do sistema às necessidades da Organização devido às especificidades da própria atividade da empresa. Eram discussões quase intermináveis, principalmente pela dificuldade de os consultores da Microsiga entenderem as peculiaridades do negócio da empresa.

O projeto foi desenhado, com pouquíssimo envolvimento dos diretores apenas com o acompanhamento dos usuários líderes, os consultores da Microsiga, a consultoria e, ocasionalmente a participação dos demais funcionários.

Segundo Dias (1985), a participação do usuário no processo de especificação de sistemas é fundamental, pois é ele quem conhece as necessidades da Organização e que, futuramente, utilizará as informações do sistema para a tomada de decisão e operação da empresa.

A falta de entendimento da Organização, como um todo, da importância dos treinamentos, das reuniões, do envolvimento dos usuários líderes com o projeto, atrasou a data da implantação. Os usuários muitas vezes não tinham condições adequadas para receber o treinamento, porque eram interrompidos, durante o treino, pelos colegas, para atender ao telefone, e pelos próprios diretores que precisavam de algo urgente.

Além do tempo destinado ao treinamento, era necessário, também, que os usuários líderes repetissem as rotinas vistas em treino para que pudessem

fixá-las, prática essa quase impossível, pois o acúmulo de trabalho devido ao não planejamento da re-distribuição das atividades dos usuários líderes, pelo seu envolvimento com o projeto, impediu que a prática do uso do sistema fosse uma rotina diária, quando os consultores da Microsiga não estavam presentes.

Somado a isso, não houve empenho para que os que não estavam participando do projeto pudessem entender a lógica do sistema integrado e que todas as informações deveriam ocorrer em tempo real, pois os processos começariam a ser integrados entre todos os departamentos da empresa. Então, eles não conheceram, antecipadamente, o sistema e nem o que iria ocorrer após sua implantação, ou seja, os possíveis impactos nas suas rotinas de trabalho.

Esta lacuna deixada entre a direção, sistema e usuários não participantes do projeto alimentou um sentimento de muita insegurança entre os 02 usuários líderes e a gerente do projeto, pois o pouco envolvimento dos diretores nesse processo, além da falta de participação dos colegas, poderia acarretar insatisfação quanto aos resultados desenhados para o sistema, embora a diretoria tivesse dado toda a liberdade de decisão para a consultoria e aos usuários líderes, para o desenho e aprovação do projeto.

Devido a este distanciamento os diretores não tinham qualquer tipo de conhecimento sobre o funcionamento do sistema de gestão a ser usado. De uma maneira geral estavam certos de que, após a implantação do sistema, muitos colaboradores não teriam o que fazer, uma vez que o sistema deveria reduzir o volume de trabalho, a tal ponto que já pensavam em remanejar alguns funcionários. Logo, ignoravam a burocracia e a quantidade de informações necessárias para execução das tarefas que passariam a tomar, no mínimo o dobro do tempo para sua conclusão.

A empresa, por muitos anos, manteve a sua estrutura composta apenas por uma funcionária e uma estagiária; isto gerou um ciclo de processos muito centralizados e com pouca mudança, baseados no “sempre foi assim e sempre deu certo”. Com a chegada de novos funcionários, essa cultura teve que ceder ao novo, pois os que chegavam também queriam contribuir com suas experiências. Por uma característica dos diretores, até há aceitação de

mudanças, desde que para tal não seja necessário um grande envolvimento dos mesmos.

Assim a cultura organizacional foi se remodelando aos poucos, porém a própria Organização não estava ainda amadurecida para tal mudança. Embora o objetivo dos diretores fosse buscar alternativas de controles mais confiáveis e melhorar a qualidade dos processos de trabalho, não havia disposição e nem a percepção da disponibilidade que se deveria direcionar a todo o projeto em si e além disso, o quanto importante seria planejar esta mudança tendo a presença da diretoria acompanhando este processo, tanto para provocar na Organização uma mobilização para esta nova fase da empresa, quanto para conhecer o sistema, como usuário também, para que pudesse ter condições de fazer críticas e visualizar a transformação da empresa.

Para Kovacs (2002) as características da cultura organizacional também podem constituir obstáculos à inovação organizacional. A ausência de uma mentalidade pró-mudança, principalmente no grupo hegemônico, pode impedir a introdução de novas práticas.

Segundo Dias (1985) há quatro argumentos principais para a participação do usuário na especificação de sistema de informação. O primeiro, é que as pessoas têm o direito moral de controlar seus próprios destinos e que isto também se aplica às situações de trabalho. O segundo, que as atividades são controladas, em última instância, pelas próprias pessoas que as executam e se não houver esta consulta elas podem decidir anular decisões tomadas por outros. Por último é que os que executam um trabalho são os verdadeiros especialistas de como uma determinada tarefa deve ser realizada. O envolvimento do usuário é um elemento motivador e leva a uma maior produtividade e eficiência. Por isso a consulta ao usuário torna-se necessária, porque ele é o especialista sobre aquela atividade dentro da Organização; ele é capaz de constatar que alguma rotina não poderá ser cumprida, pois a sua experiência lhe dá condições para tal.

No caso em análise não houve preocupação em repassar aos usuários não participantes do projeto, informações de como estava sendo desenhado o mesmo, quais as mudanças que iriam ocorrer nos processos de trabalho, de forma que pudessem, aos poucos, adquirir conhecimento sobre essas mudanças.

Segundo Tenório, (2007) o baixo índice de participação do usuário comum no levantamento dos processos indica uma tendência em se adotar os processos-padrão (melhores práticas) do ERP, minimizando possíveis críticas e resistências aos novos. O usuário comum, ao conhecer o novo instrumento, poderá avaliar o impacto no seu trabalho e, a partir daí, estabelecer uma relação não só de confiança pela transparência do processo, mas de possibilidade de melhor expressar as resistências naturais a esse processo de mudanças.

A falta de interesse dos funcionários não participantes do projeto em receber os treinamentos foi muito marcante, justificando com falta de tempo, porém, sempre prontos a criticar, o sistema ainda desconhecido para eles.

Implantar um sistema de informação em uma Organização equivale a nela intervir, visando a uma mudança em seu estado. Esta intervenção afeta os subsistemas técnico, social e político, da Organização. O subsistema técnico, pela introdução de novas tecnologias, equipamentos e métodos de trabalho, que serão utilizados para fornecer as informações para a tomada de decisão na Organização e também, por utilizar novas formas de realização das tarefas necessárias ao seu funcionamento. O subsistema social é afetado pela mudança na estrutura do relacionamento entre as pessoas, pelas novas formas de executar tarefas que alteram o grupamento social existente, e pelo impacto, nos indivíduos, da utilização de novas tecnologias e métodos de trabalho. Já o subsistema político é afetado pela necessidade de novas estruturas organizacionais necessárias para a tomada de decisão e operação da empresa. É afetado, ainda, pelas novas relações de poder que ocorrem cada vez que há uma mudança organizacional, quando novos grupos e indivíduos obtêm acesso a informações privilegiadas e sobre elas, muitas vezes, exercem o controle (DIAS, 1985).

Logo após a escolha dos usuários líderes e seus respectivos módulos, o programa foi apresentado pelos consultores da Microsiga para a empresa, porém só foram citados os módulos a serem implantados e quem receberia os treinamentos, na condição de usuário líder.

Exatamente como Dias refere, a implantação de um sistema modifica toda a estrutura e o modo como as pessoas se relacionam dentro da Organização, e para esta adaptação não se pode poupar esforços para obter o

pleno entendimento e aceitação das pessoas envolvidas nessa mudança, já que ela irá refletir na capacidade que os indivíduos terão para captar novos conhecimentos, assimilar novas formas de trabalho e talvez perder poder e aprender a lidar com outras relações de poder.

A eficácia do sistema de informação está diretamente associada à constatação, por parte dos usuários, da ação desse sistema como um agente de mudança organizacional. As mudanças que mais impactam a eficácia do sistema são as mudanças na forma e execução das tarefas dos seus usuários (DIAS, 1985).

O gerente do projeto e os usuários líderes, por conhecerem a cultura da empresa, já sabiam dos problemas que enfrentariam com relação à aceitação da nova tecnologia; por isso, na medida em que os novos desenhos relativos aos processos de trabalho eram discutidos, sempre advertiam a consultoria sobre a atenção necessária com relação àquela mudança e qual seria seu impacto; porém, quando o assunto era a Filial, os consultores sempre afirmavam que seria possível fazer, o que mais adiante foi constatado que não era tão simples quanto parecia.

Cabe lembrar que nenhuma Organização consegue afirmar: nós terminamos a implementação. O sucesso de uma implementação que retorne o investimento, depende do conhecimento e do comprometimento dos integrantes da Organização com o novo modelo de negócio (BRODBECK,2001).

5.1 Processos de trabalho antes da implantação do sistema

Os contratos de exportação e de intermediação eram confeccionados num programa específico para sua emissão. A partir de um contrato emitido, começavam os controles de embarques, até então executados numa planilha de Excel, que circulava no escritório e era alimentada por 05 (cinco) funcionários aproximadamente e depois de atualizada, enviada ao escritório dos EUA, e posteriormente ao escritório da China, tudo via e-mail. A disputa pela liberação desta planilha era bastante acirrada, tanto pelos funcionários da documentação da exportação como da logística, uma vez que essas informações eram controles paralelos de tarefas concluídas e a serem

realizadas referentes às vendas e intermediações, desde a reserva de navios até a chegada dos *containers* no destino. O fuso horário também colaborava para a urgência de alimentá-la, pois, até a metade da tarde a planilha tinha que estar atualizada para o pessoal do escritório dos EUA, e até final do dia, para o pessoal da China. A partir dessa planilha, era obtido: status de documentação, comprador e vendedor, data do embarque, data da chegada do *container*, comissão e resultado de cada contrato.

O trabalho do departamento de exportação praticamente se resumia na alimentação desta planilha, até porque, a orientação para procedimentos relativos aos processos também se davam a partir das informações que nela constavam.

As exportações acontecem em quase sua totalidade a partir da unidade do Paraná, e em menor escala, o fornecedor faz a entrega das mercadorias diretamente no porto, quando as vendas são feitas pela Matriz. As compras de mercadorias são realizadas por telefone e a confirmação enviada via fax ou e-mail por um pedido emitido numa planilha de Excel. Não havia controle sobre quais pedidos de compra já tinham sido atendidos, quais o preços de compra praticados, previsão de chegada das mercadorias e nem a inclusão do pedido de compra na previsão do contas a pagar.

A conferência na chegada das mercadorias era efetuada por um *romaneio* manual, ou seja, o peso de cada caixa por produto era anotado num formulário, considerando o peso destacado na etiqueta do fornecedor, até descarregar todo o caminhão e depois somados os pesos de todas as caixas descarregadas.

Quando ocorria falta e/ou quebra de peso² alguns fornecedores não aceitavam reclamações, porque os *romaneios* de saída dos frigoríficos emitidos por meio de saídas de estoque via sistema em códigos de barras e o *romaneio* de entrada de mercadoria da Master Meat era emitido manualmente e sem pesar as mercadorias o que levava o fornecedor a pôr em dúvida a confiabilidade da reclamação.

² Quebra de peso – quando o peso constante na nota fiscal não corresponde a quantidade conferida na descarga da mercadoria que pode ser tanto para mais quanto para menos. Falta de peso – quando parte da mercadoria constante na nota fiscal não foi carregada, ou seja, não chegou ao destino.

O controle do estoque era efetuado por planilhas Excel. A planilha continha os recebimentos identificados pelo número das notas fiscais, e as saídas dos produtos para exportação, identificadas pelo número do contrato. Como os ajustes referentes ao controle do estoque eram efetuados manualmente e calculados por meio de fórmulas do Excel, eram freqüentes os erros referentes às reais quantidades existentes no estoque.

O custo das mercadorias do estoque era calculado pela “média dos preços” e não pelo custo médio das mercadorias, pois tornava-se inviável fazer este controle manualmente.

As mercadorias são estocadas na empresa terceirizada, que recebe, manipula, armazena e prepara as mercadorias para estufagem, que são os carregamentos das mercadorias para dentro de um *container* destinado à exportação. Esta empresa é responsável por toda a movimentação de entradas e saídas de mercadorias da Master Meat, supervisionada pelos dois funcionários da filial que acompanham estes processos pessoalmente.

No momento da saída das mercadorias, o controle também era feito pelo *romaneio* manual, cada caixa era anotada num formulário, confiando no peso determinado pelo fornecedor daquela mercadoria. Quando o importador reclamava que os pesos e as quantidades de caixas das mercadorias não estavam em conformidade com os documentos, a empresa era obrigada a autorizar os descontos, pois não dispunha de dados para contestar a queixa.

Como forma de reduzir o problema, a terceirizada passou a pesar o *container* antes da sua saída para o porto, mas como o mesmo contém vários produtos, só se podia ter certeza do peso total da carga, e não das quantidades e pesos de cada produto dentro do *container*; fora isso, quando começaram a pesar os *containers* antes de seguir para o porto, percebeu-se que os *romaneios*, por serem somados manualmente, apresentavam totais duvidosos, pois muitas vezes o total do *romaneio* que deveria ser igual ao peso total do *container*, pesado na balança, não eram equivalentes.

As notas fiscais eram em forma de talonários e por serem datilografadas, muitas vezes eram rasuradas, campos importantes ficavam sem o devido preenchimento e algumas vezes eram emitidas com valores diferentes dos contratos firmados. Isto implicava em correção dos documentos, para regularização junto à Receita Federal, onerando o processo.

A gestão do contas a receber, orientada também por planilhas de Excel, era organizada da seguinte forma: emitido um contrato de exportação, este era alocado numa planilha com seu respectivo número e o produto a ser embarcado. Quando ocorria o embarque, a planilha era alimentada com a data e valor em dólares, a receber do respectivo contrato. Desta forma, o diretor financeiro obtinha a previsão do montante em dólares a receber e quais os contratos de exportação ainda por embarcar.

Toda vez em que o câmbio era fechado o contrato correspondente era excluído dessa planilha.

O controle de contas a pagar, era efetuado por uma planilha alimentada pela data do vencimento, o histórico do pagamento, valor e “*status*” que significava qual a data que o título tinha sido pago. O diretor financeiro recebia a planilha todo início de semana, para fazer a programação de verba para pagamentos.

A contabilidade da empresa era terceirizada; então, todas as planilhas de controle eram enviadas, no final de cada mês, com as informações referentes a saldos da conta corrente, adiantamentos a fornecedores, estoques, contas a receber etc...

Em síntese, os problemas antes do novo sistema eram diretamente relacionados aos principais controles da Organização: de estoques, financeiro e processos administrativos ligados à atividade principal da empresa: a exportação. Este modo de operar foi substituído pelo novo sistema.

5.2 Problemas apresentados durante a implantação do sistema

A preocupação maior era sobre quais os controles escolhidos pela Organização para implantá-los junto à Filial do Paraná, que recém iniciava suas atividades, pois as compras, controle de estoques e os embarques para a maioria das exportações ocorrem a partir dessa Unidade. A Filial é sediada na cidade de Arapongas; lá trabalham 01 comprador, responsável pelas compras e supervisão da qualidade das mercadorias e 01 auxiliar administrativo, responsável pelos controles de compras, estoques, chegada e embarque de

mercadoria. As atividades burocráticas da filial são realizadas no escritório; já os processos de descarga e embarque das mercadorias são operacionalizados em empresa terceirizada, local onde são manipuladas, armazenadas e de onde seguem para a exportação.

O desenho do projeto da filial foi baseado nas informações dos colegas do Paraná e em experiências vivenciadas, até então. A maior dificuldade na elaboração do projeto para essa Unidade foi o desconhecimento das pessoas envolvidas quanto aos processos de trabalho e as reais condições de sua realização, dado ao fato de a unidade estar sediada em outro Estado e não ter sido visitada desde antes do início do projeto.

A Filial, sem dúvida foi o primeiro problema. Devido à distância foi muito difícil visualizar como eram efetuadas as operações e, principalmente, se seria possível cumprir as rotinas da forma como estavam sendo desenhadas.

Existia uma grande dificuldade do pessoal da Microsiga em compreender como se desenvolviam as operações, pois sempre se esbarrava nas peculiaridades justificadas pela não inclusão no projeto de uma visita à filial, juntamente com o pessoal da consultoria, para verificação das reais condições existentes por lá. Além disso, os funcionários da Filial não demonstraram muito interesse em participar ativamente do projeto, já que atuavam sem qualquer tipo de controle. Resistiram à implantação de controles propostos pelo sistema, por uma espécie de boicote ao projeto, à implantação e a utilização do mesmo como uma ferramenta de trabalho, posteriormente.

Além disso, o sistema também seria implantado na empresa onde ficam armazenadas as mercadorias; para que isso fosse possível, teve-se que adquirir uma balança compatível com o sistema, um computador para funcionamento junto à câmara fria e uma mesa de aço. Para saída das mercadorias, foi preciso adquirir também um coletor óptico, para ler o código de barras das etiquetas, para gerar o relatório de saída, o *romaneio*³ constando a quantidade exata dos produtos embarcados, minimizando as reclamações dos clientes quanto à falta de peso dos produtos

O outro problema foi o fato de o módulo de exportação ter sido praticamente todo alterado em relação ao módulo original, pois devido às

³ Romaneio – relatório que pode ser emitido tanto manual ou via sistema e, informa, por unidade, o peso bruto e peso líquido de cada produto referente à movimentação de uma carga, seja ela de entrada ou de saída.

peculiaridades da empresa tais como: o tratamento diferenciado dispensado às exportações da Filial, por causa de uma série de controles inseridos por meio do sistema, como por exemplo, a rastreabilidade que exigiu uma série de etapas para que o rastro fosse possível. Já dos embarques da Matriz não se teria este controle, porque, como as cargas chegam ao porto dentro do *container* fechado, entregue diretamente pelo fornecedor, sem haver manipulação dos produtos, não seria necessária a rastreabilidade. Mas, além das peculiaridades de cada uma, ainda haveria campos a serem incluídos no pedido de venda visando a reunir todas as informações referentes àquele contrato, para apurar o resultado final da venda, ou seja, uma porção de adequações necessárias para viabilizar os controles e as informações desejadas no final de cada processo e também para os relatórios da diretoria; por isso aumentou consideravelmente a quantidade de informações a serem alimentadas em cada contrato de venda e ou de intermediação, objetivando adequar às exigências dos relatórios gerenciais.

Os outros módulos estoque e financeiro também receberam customizações; controle de estoque, para que todo o processo; desde a chegada até a saída das mercadorias, pudesse contemplar os controles necessários e no módulo financeiro, em função de as operações da empresa ocorrerem, em sua maioria, em moeda estrangeira.

5.3 Impactos relativos à implantação de um sistema integrado de gestão

Exemplos encontrados na literatura ilustram as dificuldades enfrentadas por outras organizações quando da implantação de um novo sistema.

O estudo realizado sobre os impactos dos investimentos em Tecnologia da Informação nas variáveis estratégicas das empresas prestadoras de serviços contábeis, Haberkamp (2005) atesta que a variável mais afetada pelos investimentos e TI (Tecnologia da Informação) é a produtividade, o que demonstra que os mesmos são realizados com a finalidade de otimizar os recursos existentes, ou seja, atender o maior número de clientes com uma estrutura enxuta. A integração das informações é apontada como uma das grandes responsáveis pelo aumento da produtividade.

Ávila (2007), em seu estudo sobre a implantação de uma nova tecnologia e seus impactos para as pessoas da Organização *Springer Carrier*, constata que os usuários finais apenas executam o que o sistema solicita; têm pouca autonomia e muito controle.

Apresenta como pontos positivos da implantação do ERP: a) a rastreabilidade do processo, ou seja, o sistema permite a identificação e correção de erros; b) o controle dos processos internos em tempo real e em todas as suas etapas; c) assegura que os processos sejam realizados corretamente, na primeira vez, evitando retrabalho; exige maior disciplina e comprometimento das pessoas na realização das atividades; d) restringe o “jeitinho brasileiro”, evitando o descumprimento dos procedimentos internos e da legislação; e) e possibilita a extinção dos “feudos”, fazendo com que a empresa trabalhe como um único organismo.

Os principais pontos positivos colocados pelos usuários do estudo de Ávila (2007) foram: a) acesso às informações, sem necessitar do apoio de outras Áreas para obtê-las; b) maior confiabilidade nas informações; c) automatização, racionalização e integração dos processos; melhoria no desempenho dos usuários; d) melhoria na comunicação e integração intra e intersetorial. Já como pontos negativos: a) colocaram menor agilidade no cumprimento das tarefas (processo mais lento); b) aumento da carga de trabalho das Áreas administrativas, principalmente daquelas que realizam atendimento ao cliente externo; e) maior complexidade do sistema, demandando tempo maior de aprendizado e adaptação.

Por outro lado, apresenta aspectos negativos: permite a identificação e a penalização dos responsáveis pelos erros; torna o processo “engessado”, principalmente pela dinâmica da empresa e pela complexidade dos diferentes negócios; restringem-se acessos do sistema para a obtenção de informações de outras Áreas. O estudo realizado apresentava similaridades com a pesquisa em pauta que permitirá estabelecer parâmetros entre os mesmos.

5.4 Repercussões pós-implantação do sistema

Aproximava-se o dia marcado para a “virada”, inclusão dos dados no sistema, e os detalhes finais ainda não estavam prontos. Mas, por decisão da consultoria a “virada” iria ocorrer de qualquer forma, porque nunca se teria a situação ideal. A inserção dos dados no sistema aconteceu no dia 29 de junho de 2007, os funcionários foram convocados a ajudar a copiar os dados para o sistema, tais como: saldos contas a pagar, contas a receber, conta-corrente, saldos referentes à contabilidade.

Foi estipulado que somente os contratos emitidos no mês de junho iriam ser copiados para o novo sistema. Na Filial ficou acertada a contagem física do estoque, o inventário, para que se pudesse, a partir de então, fazer as movimentações de entradas e saídas, via sistema. No entanto, não foi possível fazer a contagem nessa data, porque havia muita mercadoria estocada inviabilizando a contagem física, seria necessário espaço disponível, para separar os produtos e poder contá-los, razão pela qual só foi efetuada um mês após a implantação do sistema, porém a maioria dos dados apurados nesta contagem estavam errados, por mau uso dos equipamentos, pois os produtos estocados foram pesados e etiquetados, sendo que a digitação dos códigos dos produtos, na maioria das vezes foi registrada incorretamente; por consequência, o estoque da maioria dos produtos ficou, errado no sistema.

A princípio ficou determinado que nos primeiros dias, paralelamente ao uso do sistema, as planilhas de Excel ainda seriam alimentadas, por medida de precaução, porém o que passou a ocorrer é que o sistema não estava sendo devidamente alimentado, pois foi considerado muito burocrático pelos usuários, tomando muito tempo para executar as rotinas de trabalho; então todos continuavam usando as planilhas de Excel, o que levou a consultoria a decidir pela proibição do seu uso.

No departamento de Exportação, após a implantação do sistema, os processos tornaram-se mais rápidos e fáceis. Cada usuário tem sua própria senha e pode incluir alterar e visualizar as informações dos processos, ao longo do dia, sem ter um horário fixo para atualização dos dados, pois anteriormente em função de várias pessoas terem que alimentar uma única planilha, foi estabelecido um horário para sua utilização, com o propósito de que todos tivessem acesso à planilha e pudessem cumprir suas tarefas em tempo hábil.

Os processos foram divididos em duas partes: Pedidos e Embarques; no primeiro, os contratos de importação e exportação são emitidos, contendo as informações: Comprador e Vendedor, Produto, Porto de Origem e Porto de Destino e informações referentes ao embarque. Quando são inseridos a data de saída e o nome do navio, as informações que estavam no sistema como “Pedidos” foram trazidas para o sistema, atualizadas e finalizadas, como “Embarques”.

No final do dia, o sistema faz uma atualização geral dos dois sistemas (Pedidos e Embarques) e essas informações são repassadas para os escritórios da China e dos EUA. O sistema separa, automaticamente, os processos, de acordo com o comprador e o destino, para que as informações atualizadas sejam enviadas corretamente para as partes interessadas.

Emitido um pedido de venda, segue para a logística a informação do número deste pedido e o destino da carga para que seja providenciado o *booking*, que é a reserva do navio e também para marcar a data da coleta da mercadoria, quando for o caso. Logo após, a logística têm que informar os dados do navio e do *container* no pedido de venda, informações que serão transportadas para a nota fiscal de saída.

As compras são formalizadas pelo pedido de compra e, na chegada das mercadorias é inclusa no sistema a nota fiscal de compra. Só é possível iniciar a pesagem dos produtos quando a nota fiscal está inserida no sistema.

A princípio, os produtos estariam rastreados por lote, objetivando a identificação dos produtos embarcados dentro de um *container* nesse lote se obteriam as seguintes informações: o fornecedor, o número da nota fiscal de compra e o código do produto desta forma, a venda ocorreria de maneira mais segura, pois havia um controle preciso do que estaria sendo embarcado.

Em função das rotinas exigidas pelo sistema, o estoque, por estar localizado na empresa terceirizada, está em poder de terceiros. Para que o processo desenhado fosse viável operacionalmente, a Master Meat deveria dar entrada da sua nota fiscal de compra, emitir uma nota de remessa para a indústria, para que a mercadoria saísse do estoque da empresa, no sistema, e entrasse no estoque em poder de terceiros. No momento da saída das mercadorias, a indústria emitiria uma nota de devolução para a Master Meat, que teria seu estoque abastecido, para só então poder emitir sua nota de venda.

A contagem física do estoque considerou, em suas anotações (romaneio) e no registro do sistema os fornecedores e mercadorias que estavam fisicamente no estoque. Porém, o saldo contábil que a indústria tinha para emitir a nota de devolução para o retorno das mercadorias para a Master Meat, não os contemplava, devido ao controle da terceirizada ter sido feito de forma aleatória, apenas baixando os saldos dos produtos, sem considerar o fornecedor e número de nota fiscal correspondente àquele produto. Isto posto, quando aconteceu a inclusão no sistema da primeira nota fiscal de devolução emitida da terceirizada para Master Meat, o sistema não encontrou os lotes, pois havia divergências entre o que a empresa terceirizada estava devolvendo e a que realmente dispunha no estoque fisicamente, incongruências referentes a fornecedores e o número de notas fiscais.

Até se perceber que o erro na inclusão da nota fiscal de devolução emitida pela empresa terceirizada era conseqüência desta divergência, perdeu-se muito tempo tentando incluir a nota e discutindo onde estaria a causa do problema. Quando se evidenciou essa questão, procurou-se a empresa terceirizada na tentativa de solucionar o erro, mas esta não se disponibilizou a fazer qualquer tipo de ajuste, alegando que isto provocaria problemas em sua contabilidade. Então, para se conseguir avançar, a solução que o grupo responsável pela implantação encontrou foi a exclusão dos lotes, até que os saldos físicos e contábeis ficassem iguais.

Quando um *container* terminava de ser estufado, a indústria deveria emitir a nota de devolução e depois esta nota tinha que ser incluída no sistema para que a Master Meat pudesse emitir a sua de venda. O problema, é que muitas vezes o atraso na estufagem de um *container* pode resultar na perda do

embarque no navio e isto representa um custo muito alto com despesas portuárias. Para encurtar esse processo, o estoque passou a não ser mais deixado “em poder de terceiros”, podendo a nota de venda ser emitida antes mesmo da nota de devolução ser incluí-la no sistema.

A empresa terceirizada, ao fazer a estufagem, as caixas dos produtos etiquetadas devem ser registradas no coletor óptico onde no final do carregamento, são apurados os dados coletados para confecção do *romaneio* de saída. Nas primeiras estufagens, por falta de habilidade dos funcionários da Filial e da empresa terceirizada no manuseio do coletor eles alegavam que no aparelho não era lido o código de barras, razão pela qual comunicavam à matriz que iriam continuar o carregamento de forma manual, para não atrasar a liberação dos *containers* o que tornou essa prática comum e voltou-se ao estágio inicial “controle por planilhas”. Foi sugerido aos diretores que alguém da Matriz fosse até a Filial para averiguar o que estava acontecendo. Então o diretor geral, o consultor e o coordenador do projeto da Microsiga foram ao Paraná; nessa visita constataram-se várias situações que deveriam terem sido analisadas, ainda no projeto do sistema, tais como: a falta de espaço físico na indústria para separação das mercadorias para que pudessem ser pesadas, etiquetadas e armazenadas; a distância do escritório da filial em relação à localização da indústria e os recursos humanos disponíveis.

O problema que realmente existia quanto à leitura das caixas era referente ao direcionamento do laser do aparelho e a distância do código de barras que, em função do gelo contido nas caixas, limitava a leitura. Outra reclamação, da Filial e da empresa terceirizada, foi que no aparelho coletor não eram mostradas as quantidades parciais carregadas por produtos e isto dificultava para que se pudesse ter certeza do que já havia sido carregado de cada produto, e, por conseqüência, quanto faltava para carregar. Para agilizar esta demanda foi solicitado outro aparelho coletor com a informação das quantidades parciais carregadas por produto.

Enquanto isso, como não pesavam mais as mercadorias na chegada não era dada a saída por meio do coletor, e os *romaneios* de entrada e de saída continuavam manuais. Por conseqüência, o controle do estoque voltou a ser efetuado em planilhas, devido ao fato de as mercadorias não estarem sendo pesadas. Frequentemente o estoque do sistema estava errado e para

que se pudesse emitir nota fiscal de saída era preciso que o estoque fosse ajustado por meio de “movimentações internas”, que são a entrada e saída de produtos sem inclusão ou emissão de nota fiscal. Esta prática comprometeu o preço médio de compra das mercadorias, pois o sistema ficou com valores e saldos negativos.

Foi comprado um novo coletor óptico, e programada a leitura das quantidades parciais por produtos e um sinal sonoro para quando houvesse erro na leitura.

Para garantir que desta vez o processo finalmente começaria acontecer da forma desenhada para o novo sistema, a instalação do novo coletor, foi efetuada pelo técnico da empresa que desenvolveu a programação, acompanhados pela usuária líder (a autora) e por um diretor. Propositamente, a data escolhida para a instalação do coletor, foi um dia anterior a uma estufagem. No dia seguinte, foi realizado o treinamento e acompanhamento da estufagem usando o novo aparelho. Além disso, foi controlado o tempo gasto para pesagem, etiquetagem e leitura do código de barras, devido às reclamações da lentidão do sistema. Verificou-se, então, que na retirada da etiqueta na impressora, perdia-se algum tempo e que a cola das etiquetas não grudava nas caixas congeladas, resultando que no momento da estufagem as caixas estavam sem as etiquetas, e para que pudesse ser registrada a sua saída no coletor tinham que ser pesadas e etiquetadas, novamente; foi então, alterado posteriormente o ciclo do processo.

As mercadorias seriam pesadas, etiquetadas e passadas simultaneamente pelo coletor no momento da saída, ou seja, na estufagem. Com o processo desta forma, as possíveis diferenças de peso e ajustes no estoque não acontecem em tempo real, o que torna o resultado dessa rotina igual à anterior por não se ter um controle efetivo da situação de cada compra; além disso, nessa situação pode acontecer que durante algum carregamento falem mercadorias, pois não se tem certeza de que a posição do estoque esteja correta, já que ela está sendo alimentado somente com o que consta na nota fiscal de entrada (compra).

A impressão geral, que se teve sobre o quadro visto na Filial é que não existe nenhuma vontade de fazer do sistema uma ferramenta de trabalho; durante todo o tempo da visita se ouviu que o sistema era lento, que o

carregamento de um *container*, antes do sistema levava em média 3h e, após, com o novo sistema, 8h. Em resposta a estas reclamações, tentou-se preconizar que o romaneio manual, a alimentação das planilhas de controle de estoque, o cálculo do peso bruto e líquido, com a utilização do sistema, estariam sendo feitos automaticamente e com um percentual mínimo de erro; além disso, estabeleceu-se uma meta de pesar, etiquetar, fazer a leitura pelo código de barras e colocar, dentro do *container*, trezentas caixas por hora.

O desafio foi aceito, foi monitorada a estufagem e obteve-se o resultado de trezentas e uma caixas por hora quando o funcionário da terceirizada, responsável pelo processo das chegadas das mercadorias e estufagens, afirmava que o máximo que ele conseguia eram cem caixas.

No caso em estudo exigir da mão-de-obra da empresa terceirizada um empenho eficaz torna-se difícil, uma vez que essas pessoas são muito mal remuneradas, apresentam um baixo índice de escolaridade, trabalham 8h ou mais por dia, sob temperaturas muito baixas, em torno de -18 °C e, certamente, para esses trabalhadores não agrega valor o conhecimento da tecnologia disponibilizada, porque para eles esta ferramenta está representando, processos burocráticos engessados e o aumento de horas trabalhadas; somado a isso, também os funcionários da filial consideram que o sistema representa uma exigência de controles e processos mais longos; por isso, acabam banalizando a importância do uso do sistema no lugar de assumirem uma postura responsável e aliada, incentivando aqueles operários, a usarem o sistema.

Foi comprada uma outra impressora com a qual após a impressão as etiquetas destacam-se automaticamente. Acompanhou-se a instalação da nova máquina juntamente com o Diretor. A nova impressora foi testada durante uma estufagem para avaliação e validação do operador, porém, continuava-se com o problema das etiquetas que não colavam nas caixas por causa do gelo acumulado ao seu redor, problema esse que se mantém até hoje.

Resolvidos, em parte, os problemas “coletor e impressora”, foi determinado que o processo iria acontecer exatamente como foi desenhado e após novo ajuste do estoque, o processo desenhado para o sistema começou a operar normalmente, até aparecer o “erro de sincronia” que é a dificuldade na estabilidade de conexão da Internet, pelo fato de a Matriz usar um provedor

diferente daquele da Filial. Depois de vários testes foi constatado que o problema está na quantidade de saltos que a conexão faz para chegar até o servidor da Matriz, esse tempo de espera faz com que o sistema, ao serem buscadas as informações no banco de dados não retorne, perdendo a conexão.

Este problema está relacionado com as oscilações da internet, em determinados dias tudo funcionava normalmente e em outros, nada funcionava.

A solução seria uma conexão de Internet direta entre Matriz e Filial o que é dificultado pela localização desta última, no Interior do Paraná, onde a maioria das empresas prestadoras de serviços não têm estrutura de cabos instaladas naquela Região.

Foram levantados orçamentos para averiguar os custos de implantação de uma rede direta entre a Matriz e Filial que possibilitaria a eliminação deste problema, porém, não foi preciso porque, com o tempo, a conexão se estabilizou, não havendo mais este tipo de problemas.

O departamento financeiro teve um ganho significativo no que se refere a controles que anteriormente eram fragmentados entre várias planilhas de Excel e os tornava suscetíveis. As contas a pagar, passaram a ser informadas por relatórios, baixadas no sistema e conciliadas com o extrato bancário, assim como as contas a receber. Foi customizada uma planilha que contempla todos os contratos faturados (vendas da exportação) e os contratos emitidos, mas ainda não faturados; esse mapa define claramente a posição do que se tem a receber e dos contratos que ainda faltam a se concretizar. Além disso, todo trabalho diário executado pelo financeiro, pela integração das informações vai refletir diretamente nos fechamentos mensais da contabilidade.

Os relatórios mensais foram customizados pela Microsiga e são geridos automaticamente pelo sistema todo primeiro dia útil do mês e enviados por e-mail para a Diretoria.

Apresentaram-se aqui os processos de trabalho utilizados antigamente, por controles em planilhas de Excel e os novos processos e suas repercussões, após a implantação do sistema de gestão integrada, em que os usuários estão apresentando dificuldades em sua adaptação.

Visando à busca de alternativas para minimizar essas repercussões que se realizou esta pesquisa. A metodologia utilizada será descrita no próximo capítulo.

6 METODOLOGIA

Com a finalidade de avaliar quais os possíveis impactos causados pela implantação do sistema de gestão integrada Microsiga na Organização Master Meat, optou-se por uma pesquisa qualitativa, que, segundo Demo (2000) caracteriza-se pela abertura das perguntas, rejeitando-se toda resposta fechada. Esta pesquisa terá uma conotação de pesquisa-ação.

Para Roesch (1999) a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

Como uma estratégia de pesquisa qualitativa, a pesquisa-ação permite obter conhecimento de primeira sobre a realidade social empírica, sendo ela se distingue dos demais enfoques da pesquisa qualitativa pela relação da teoria com a prática. Diferentemente dos métodos tradicionais de pesquisa qualitativa que combinam observação com entrevista, na pesquisa-ação os pesquisadores se preocupam em construir teoria para a prática. A pesquisa-ação é importante para quem deseja, por meio da análise organizacional, atingir o desenvolvimento organizacional. Ela tem como objetivo entender os processos de solução de problemas nas Organizações, aprendendo sobre esses processos e trabalhando com as pessoas a maneira como elas vivenciam e lidam com questões problemáticas específicas (ROESCH,1999).

Para, Thiollent (1998) na pesquisa-ação existem objetivos práticos de natureza imediata: propor soluções, quando for possível, e acompanhar ações correspondentes, ou, pelo menos, fazer progredir a consciência dos participantes no que diz respeito à existência de soluções e de obstáculos.

Todos esses objetivos práticos não devem fazer esquecer que a pesquisa-ação, como qualquer estratégia de pesquisa, possui também objetivos de conhecimento que, fazem parte da expectativa científica que é própria às Ciências Sociais.

Devido ao fato de se estar envolvida diretamente no contexto da mudança e ter acompanhado ativamente todo o processo, pensou-se também em referir a conceituação sobre a pesquisa-participante que, segundo Brandão (1990) é onde pesquisadores-e-pesquisados são sujeitos de um mesmo trabalho, ainda que com situações e tarefas diferentes.

Entende-se como a melhor escolha, a pesquisa-ação, uma vez que se participou de todo processo e como resultado final deste estudo, pretende-se propor medidas para adaptar a Organização e seus funcionários à implantação do sistema integrado de gestão, podendo, por meio das respostas, colher opiniões dos usuários finais, possibilitando a leitura de seus sentimentos e impressões inerentes a esta mudança.

Para Roesch, (1999) as perguntas abertas são a forma mais simples de coleta de dados qualitativos. O propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes; por isso, as questões não apresentam uma categorização prévia de alternativas para a resposta.

Com isto o estudo fica enriquecido, porque desta forma há uma comunicação direta com as pessoas envolvidas no tema, trazendo dados mais próximos possíveis da realidade.

Para que o resultado desta pesquisa pudesse avaliar quais os possíveis impactos causados pela implantação do sistema de gestão integrado, entendeu-se que a população-alvo seriam somente os usuários do sistema que tivessem participado da transição do processo, ou seja, aqueles que migraram das planilhas de Excel para o sistema de gestão integrado, tendo, desta forma, condições para validar os impactos causados em suas rotinas de trabalho.

Nesta condição estariam 12 funcionários e 01 estagiária, porém 05 deles não trabalham mais na empresa. Então participaram desta pesquisa 02 (dois) usuários líderes e 05 (cinco) usuários comuns pertencentes aos seguintes departamentos: Comercial, Logística, Documentação, Administração e a unidade do Paraná.

Primeiramente, os usuários do sistema participantes da pesquisa foram abordados pessoalmente para que tomassem ciência a respeito das questões e o objetivo de tal pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de 06 (seis) perguntas abertas.

Segundo Roesch, (1999) é importante destacar que, enquanto as respostas a perguntas fechadas em questionários são fáceis de codificar, o mesmo não acontece com as perguntas abertas. Uma vez que se deu liberdade para o respondente, respostas inesperadas normalmente surgirão, e essas terão de ser categorizadas, a fim de possibilitar sua interpretação.

Para melhor entendimento da cultura da Master Meat, é importante salientar que existe uma grande dificuldade de “expressar-se” e, principalmente de se assumirem posturas mais adultas com relação à Organização; talvez por se tratar de uma empresa familiar, há toda uma dinâmica diferenciada que gira em torno do que agrada ao patriarca. Por isso, há intimidação das opiniões e inclusive das queixas e/ou solicitações a serem feitas pelos funcionários, o curioso é que das vinte e três pessoas que trabalham na Organização, apenas dois funcionários e uma estagiária ainda não concluíram o curso superior o que certamente seria um diferencial para a empresa, quanto a posicionamentos mais críticos e posturas mais profissionais.

Bem ao contrário, percebe-se uma cultura omissa, quando ninguém quer assumir responsabilidades sobre suas opiniões, deixando muitas vezes de contribuir com suas críticas, pelo receio de não serem bem entendidos.

Isto pode ser justificado pela ausência de um “olhar” da Diretoria para as pessoas que prestam serviços a sua Organização, pois existe um distanciamento devido à estrutura da empresa estar resumida em Direção – funcionário, faltando um “amortecedor” entre as partes, no sentido de buscar uma desinibição dos funcionários com relação a sua própria postura na Organização.

Refletindo claramente na maneira como se deu a participação dos funcionários nesta pesquisa. Dentre as 07 (sete) pessoas, envolvidas no processo, nenhuma demonstrou-se disponível a responder pessoalmente às 05 (cinco) perguntas; a única alternativa que restava era tentar enviar as perguntas por e-mail e, ainda assim, as respostas foram devolvidas por e-mail, apenas por cinco (05) pessoas, sendo que foram muitas as abordagens

para que se obtivesse retorno, inclusive ligações em finais de semana, para suas residências, solicitando: “por favor respondam”.

Infelizmente, a única forma de respostas obtida foram as enviadas por e-mail, porque seria muito difícil outra forma de abordagem, conseguir uma disponibilização do tempo das pessoas .

No quadro a seguir, estão relacionados as questões apresentadas visando a atender aos objetivos de pesquisa:

QUESTÕES	OBJETIVO
1) Segundo a literatura para que um processo de mudança seja bem sucedido, o envolvimento das pessoas e dos grupos é indispensável; você concorda? Durante a implantação desse sistema houve envolvimento dos usuários comuns?	Entender sob a ótica do entrevistado como conduzido o processo de mudança dentro da organização.
2) Você encontrou dificuldades na troca das planilhas de Excel para o sistema integrado? Quais foram?	Identificar sob a ótica do entrevistado dificuldades inerentes as mudanças ocorridas devido à implantação do sistema.
3) Após a implantação do SIGA, você identificou maior qualidade no trabalho?	Identificar sob a ótica do entrevistado benefícios pelo uso do sistema.
4) Em relação a sua rotina de trabalho, que impactos ocorreram em virtude da implantação do sistema? Qual a mudança mais significativa?	Analisar sob a ótica do entrevistado os possíveis impactos em sua rotina de trabalho por causa da implantação do sistema.
5) O sistema integrado exige que as informações acontecem em tempo real, você se sente pressionado e contratado por exigência?	Analisar sob a ótica do entrevistado os possíveis impactos em sua rotina de trabalho por causa da implantação do sistema.
6) Você observa alguma necessidade de mudança nos processos de trabalho que poderiam trazer melhorias no que se refere ao sistema integrado de gestão?	Buscar sob a ótica do entrevistado sugestões para adaptações e melhorias.

Fonte: Autoria Própria, 2008.

Desta forma, o quadro 1, teve por intuito demonstrar as perguntas encaminhadas aos usuários, especificando qual o objetivo que se pretendia com cada questionamento.

Na íntegra as respostas encaminhadas pelos entrevistados identificados por usuários 1, 2, 3, 4 e 5:

1) Segundo a literatura para que um processo de mudança seja bem sucedido o envolvimento das pessoas e dos grupos é indispensável; você concorda? Durante a implantação desse sistema houve envolvimento dos usuários comuns?

Usuário 1 (líder): Em minha opinião, com certeza a participação e empenho de todas as pessoas envolvidas, (tanto os funcionários quanto os diretores) é fundamental para o andamento do processo. Neste caso específico, nem todas as partes envolvidas participaram ativamente da implantação, tornando o processo muito mais lento e não tão satisfatório como era o objetivo. As pessoas foram muito resistentes e não aceitavam as mudanças que estavam sendo implantadas.

Usuário 2 (líder e gerente do projeto): Sim, concordo que o envolvimento dos funcionários é indispensável para a implantação de um sistema de gestão. O que ocorreu foi a nomeação de pessoas 'chaves' para a implantação do sistema, a maioria dos funcionários não teve envolvimento, apenas foram consultados em algumas situações, não houve também envolvimento da diretoria.

Usuário 3 (comum): Sim, concordo que o envolvimento das pessoas e grupos seja indispensável em um processo de mudanças. Durante a implantação do sistema, algumas pessoas não se envolveram da forma como deveriam, o que gerou erros no processo e demora na utilização do novo sistema por todos da empresa. Muitos usuários não sabem utilizar corretamente o sistema por falta de interesse.

Usuário 4 (comum): Sim, concordo, sem dúvida. Houve certa dificuldade, mas os usuários se envolveram, sim.

Usuário 5 (comum – Paraná): Concordo plenamente, sim, houve envolvimento total dos usuários.

Sob a ótica dos 05 entrevistados quanto à condução do processo de mudança dentro da organização todos concordaram que o envolvimento das pessoas é fundamental, 03 respondentes entenderam que, especificamente, nesse processo de implantação, os usuários comuns não se envolveram, por se mostrarem resistentes à mudança; 01 entrevistado fez menção à falta de participação da Diretoria nesse processo, 02 entrevistados afirmaram que houve, sim, envolvimento dos usuários. Isto posto, salienta-se que um processo de mudança deve abranger todos que serão atingidos; nesse caso especificamente, o processo em si não teve a participação da empresa no geral e pouquíssimo envolvimento da Diretoria, sendo que a resistência de alguns funcionários pode ter sido originada pelo fato de não terem sido chamados a participar durante o desenho do projeto e outros por serem resistentes à mudança.

2) Você encontrou dificuldades na troca das planilhas de Excel para o sistema integrado? Quais foram?

Usuário 1 (líder): No início, encontrei um pouco de dificuldade, pois não sabia utilizar as ferramentas no SIGA, mas com o tempo as dificuldades foram desaparecendo.

Usuário 2 (líder e gerente do projeto): Sim, mas acredito que isso seja natural quando da implementação de uma nova ferramenta. Na realidade, a dificuldade maior é de adaptar a rotina diante de um novo sistema de gestão o que antes era controlado em planilhas de *excel* passa a ser centralizado no sistema e precisamos adequar os controles e as nossas tarefas diárias de uma nova forma, usando a ferramenta que foi desenvolvida para nossa empresa. A minha maior dificuldade foi encontrar no sistema uma forma de poder controlar as coisas que eu controlava antes em *excel* por exemplo: faz parte da minha rotina pedir adiantamento para alguns contratos que foram fechados, desta

forma eu precisei acessar tabelas, verificar informações e remodelar a forma como eu fazia isso, usando apenas dados que estavam lançados no sistema.

Usuário 3 (comum): Não encontrei dificuldades, apenas um pouco de demora na adequação dos processos ao novo sistema.

Usuário 4 (comum): Encontrei alguma dificuldade porque tudo que é novo gera um certo desconforto, uma insegurança. Não diria quais as dificuldades, mas qual, porque foi apenas no entendimento de como usar a nova ferramenta, sem ser aquele ato automático do sistema anterior.

Usuário 5 (comum – Paraná) - Não houve dificuldades. O único problema é que o sistema não corrige automaticamente a planilha de estoque quando há divergência.

Identificando as dificuldades sob a ótica do entrevistado inerentes às mudanças ocorridas pela troca das planilhas de Excel para o sistema integrado, pode-se entender que o “novo” apresentou o grau maior de dificuldade do que propriamente as mudanças dos processos de trabalho; a outra dificuldade apresentada foi como gerenciar o trabalho a partir de uma ferramenta desconhecida e 02 entrevistados não encontraram dificuldades.

É difícil haver mudanças e não haver dificuldades, “o novo” pode emitir medo e um possível obstáculo em assimilar a mudança e o fato de ter que trabalhar com uma ferramenta desconhecida pode criar uma insegurança diante de qual a melhor forma de controlar os processos, mediante novas formas de trabalhar; este somatório de coisas pode gerar, inicialmente, insegurança que à medida que as pessoas se familiarizam com os novos processos, deverá desaparecer.

3) Após a implantação do SIGA, você identificou maior qualidade no seu trabalho?

Usuário 1 (líder): Sim, com certeza. As ferramentas que o SIGA oferecem facilitam um maior controle e uma maior organização dos processos da empresa, fazendo com que a qualidade dos serviços aumentem.

Usuário 2 (líder e gerente do projeto): Sim, a ocorrência de erros diminuiu muito em relação à época em que trabalhávamos em Excel; em compensação, temos outros problemas, o SIGA é um sistema 'pré-moldado', na realidade ele já tem um esqueleto de base e para cada empresa são feitas algumas modificações buscando adequá-lo às necessidades dos usuários daquele local. Mesmo o SIGA tendo sido ajustado às necessidades da Master Meat, algumas funções são demoradas demais para o meu trabalho, por exemplo, a geração de contratos é muito lenta e eu levo mais tempo para gerar um contrato em formato PDF do que para fazer o contrato todo. Em dias normais, onde fechamos uma média de 10 a 15 contratos, não temos maiores problemas, mas em dias acima desta média, onde chegamos a fazer até 70 contratos isso é realmente desgastante e, aparentemente, não temos como solucionar isso.

Usuário 3 (comum): Sim, as informações são encontradas mais rapidamente e o acesso ao sistema é mais rápido e eficaz, o que não ocorria na utilização das planilhas Excel. O controle dos processos também ficou mais fácil.

Usuário 4 (comum): Sim, a qualidade ficou muito superior, porque conforme mencionei, antes era um ato automático, o sistema era apenas para consulta e com esse precisamos de mais janelas para trabalhar, mais ferramentas a serem exploradas e mais consultas também nos são proporcionadas. Houve uma vontade maior de saber realmente o que estamos fazendo e o que podemos explorar mais.

Usuário 5 (comum - Paraná): Não, em função de nossas condições de trabalho, como por exemplo, espaço físico, mão-de-obra etc.

Os benefícios apresentados pelo sistema sob a ótica de 04 entrevistados foram melhor acesso às informações, maior controle e organização do trabalho,

redução de erros, apenas 01 entrevistado respondeu que não identifica maior qualidade no seu trabalho, devido às condições físicas para seu desempenho. Um entrevistado apesar de reconhecer os benefícios gerados pelo sistema, ressalva que em algumas situações o processo torna-se engessado, pois não existem customizações para todos os casos de que se necessita e, por isto, muitas vezes o processo fica lento.

Em função da fragmentação das informações devido a toda a empresa estar organizada por planilhas de Excel, o benefício mais fácil de ser percebido foi o acesso rápido às informações e por consequência haver maior controle, organização do trabalho e redução de erros porque tudo acontece em tempo real, porém a quantidade de informações a serem registradas no novo sistema e o cumprimento de todas as etapas para que o processo seja concluído, muitas vezes tornam o processo engessado, pois se há algum impedimento para que algum item não seja cumprido, não se consegue seguir adiante ou perde-se muito tempo tentando achar uma solução para “driblar” o sistema.

4) Em relação a sua rotina de trabalho que impactos ocorreram em virtude da implantação do sistema? Qual a mudança mais significativa?

Usuário 1 (líder): No meu caso, não teve muito impacto, pois todas as atividades que exercia antes da implantação não tinham nenhuma ligação com o sistema. Porém, obtive um enorme conhecimento, pois participei de toda a implantação e isso me trouxe um aprendizado de grande valia.

Usuário 2 (líder e gerente projeto): Eu como sou uma das usuárias 'líder' tenho tarefas para com o sistema que foge completamente do meu trabalho dentro da empresa, não tenho um tempo específico que eu possa dedicar única e exclusivamente para gerenciar e fazer a manutenção do sistema; isso acontece quando 'sobra um tempo', o que é cada vez mais raro em função do acúmulo de tarefas. Por vezes, tenho que checar como os outros usuários estão utilizando o sistema, se está usando todos os campos que nos solicitaram, se estão colocando as informações corretamente, preciso checar se a ferramenta que foi desenvolvida está sendo realmente utilizada. Além disso, tenho que checar os relatórios da gerência, relatórios esses que há

meses estão sendo discutidos com o pessoal da Microsiga e que não são finalizados nunca; isso torna-se desgastante por que eu consigo identificar que existem erros, mas preciso literalmente provar aos analistas da Microsiga, senão eles não olham e seguem cegos com aquilo que fizeram.

Usuário 3 (comum): Os impactos foram: mais rapidez na atualização das informações dos processos, melhor controle dos processos, mais rapidez nas análises das informações dos processos, visualização de um número maior de informações em cada processo. A mudança mais significativa foi a rapidez na atualização e visualização dos processos.

Usuário 4 (comum): Mais informações nos foram disponibilizadas, desde o simples número de um *container* para pagarmos uma conta de terminal portuário até os fechamentos mensais que devemos fazer. Outro ponto positivo, mais especificamente na área em que atuo, a logística, é poder colocar todas as informações do embarque como: *container*, nome do navio, número da reserva, lacre, companhia marítima a ser usada, valor do frete, enfim, o sistema veio para abrir um leque bastante grande para informações de todos os segmentos da empresa, com senhas e pessoas-chave de cada setor para melhor organização.

Usuário 5 (comum Paraná): Houve perda de agilidade, pois no embarque de *containers* o tempo para o mesmo triplicou ou mesmo quadruplicou.

Os possíveis impactos causados nas rotinas de trabalho dos entrevistados foram a perda da agilidade para 01 entrevistado, o aumento do volume de trabalho para o usuário líder que acumula as funções do seu posto e ainda o gerenciamento tanto do sistema quanto dos usuários com relação ao uso do sistema; para 02 respondentes, a agilidade nas atualizações das informações, rapidez no acesso as informações e controle mais fácil. Além disso, o volume de trabalho aumentou consideravelmente devido ao fato de o sistema exigir práticas burocráticas, antes inexistentes; aos usuários-líderes ficou a incumbência do gerenciamento das informações inseridas no sistema, se

estão sendo colocadas corretamente, e ainda executar as rotinas normais de trabalho.

5) O sistema integrado exige que as informações aconteçam em tempo real, você se sente pressionado e controlado por esta exigência?

Usuário 1 (líder): Eu acho que as informações em tempo real que um sistema integrado disponibiliza são adequadas quando todas as partes envolvidas utilizam devidamente as ferramentas do sistema. Controlado e pressionado com certeza todos nós nos sentimos mas, como disse anteriormente, se todas as pessoas souberem utilizar o sistema, os riscos de acontecerem erros são bem menores.

Usuário 2 (líder e gerente do projeto): Eu não me sinto pressionada, mas sei que algumas de minhas tarefas podem ser prejudicadas pela falta de informações no sistema. Todos os funcionários foram avisados de que as informações precisam ser claras, precisas, reais e que devem ser lançadas no sistema o mais rápido possível, mas sabemos que nem todos trabalham desta forma, o que pode prejudicar o trabalho de outras pessoas que procuram realmente só utilizar o que está no sistema. Desde que o SIGA foi implantado não utilizo nenhum outro tipo de controle paralelo e conto sempre com o que consta no nosso sistema; algumas pessoas demoram para lançar as informações, outras não utilizam plenamente os campos que temos de informações, o que por vezes já prejudicou o meu trabalho.

Usuário 3 (comum): Não, com o maior número de informações corretas e atualizadas no sistema, as chances de ocorrerem falhas ou erros nos processos tornam-se menores.

Usuário 4 (comum): De modo algum, acho muito interessante e inteligente as informações estarem todas expostas no sistema em seu tempo certo, pois uma

delas que se deixa de colocar atrapalha e atrasa o trabalho de um colega que precisa dessas informações para seguir o curso do processo.

Usuário 5 (comum – Paraná): Não.

As respostas foram unânimes de parte dos entrevistados que não se sentem pressionados, sendo que 04 respondentes observaram que um sistema integrado exige que as informações sejam gerenciadas em tempo real para que não prejudique o trabalho do colega.

6) Você observa alguma necessidade de mudanças nos processos de trabalho que poderiam trazer melhorias no que se refere ao sistema integrado de gestão?

Usuário 1: Eu acho que o processo ainda tem coisas para melhorar. Só que a maior mudança está na cabeça das pessoas. Muitos ainda não se deram conta que o sistema é uma ferramenta útil e que quando utilizada corretamente só traz benefícios. Como mencionei na questão número 1, as pessoas são muito resistentes e mesmo após passado um ano, ainda não aceitam o sistema como uma ferramenta de trabalho, enxergando apenas os defeitos (sobre os detalhes que ainda estão sendo finalizados) e não utilizando os inúmeros benefícios que são proporcionados.

Usuário 2: Na realidade este questionamento já foi feito quando do desenvolvimento do sistema, já modificamos algumas tarefas e reajustamos outras. Acredito que o momento agora é de que todos os usuários deveriam aprender um pouco mais sobre a ferramenta que têm para melhorarem as suas tarefas diárias.

Usuário 3: Uma das necessidades de mudanças nos processos seria a correta utilização do sistema por todos na empresa. Muitas das falhas nos processos ocorrem por esse motivo.

Usuário 4: Penso que o sistema ainda precisa de muitas melhorias, acredito inclusive numa assessoria a médio/longo prazo, porque todos os dias surgem

novas dúvidas e sugestões que nem sempre são sanadas em tempo. Acredito que o sistema deva se adequar à empresa e não esta ao mesmo. Penso também que as pessoas deveriam ter sido melhor treinadas para usar uma ferramenta tão importante, praticamente um dos pulmões da empresa hoje, pois, qualquer informação distorcida acarreta um estrago imenso.

Usuário 5: Como já citado anteriormente, nosso único problema com o sistema integrado, é a perda de agilidade nos embarques.

Sob a análise dos entrevistados as sugestões que apresentam para melhorias e adaptações estariam mais voltados para ações dos Recursos Humanos, do que propriamente alterações no sistema, visto que a maioria (04) ressalva a importância do interesse dos usuários em aprender a usar melhor o sistema.

Pode-se, portanto concluir que há necessidade de atitudes voltadas para Recursos Humanos trabalha de apoio para aceitação do novo sistema e principalmente estimular o interesse dos usuários em aprender a usá-lo de forma adequada e com eficácia.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema deste estudo foi analisar quais os impactos causados pela implantação do sistema de gestão integrado, na empresa Master Meat, que, visando a manter sua competitividade decidiu investir na implantação desse sistema, padronizando seus processos de trabalho, desejando obter, desta forma, informações rápidas, precisas e melhorando a performance do controle organizacional.

Neste estudo buscou-se bibliografia orientada para mudança organizacional, o controle, a conceituação de sistemas de gestão integrada, o desenvolvimento e implantação de sistemas de informação, experiências de organizações com implantação desses sistemas. Foram relatados os processos de trabalho e seu gerenciamento antes da implantação do sistema, o projeto, a implantação do novo sistema e suas implicações e por fim como ficaram os processos de trabalho após a implantação do sistema Microsiga e suas repercussões.

Com o propósito de diagnosticar os possíveis impactos causados em decorrência desta implantação, foram enviadas questões abertas aos usuários que participaram desta transição, sendo a metodologia usada a pesquisa-ação.

É importante salientar que esta Organização até junho de 2007, executava seus processos de trabalho por meio de planilhas de Excel, assim todas as informações eram controladas e gerenciadas de maneira descentralizada, ou seja, fragmentadas. Isto invoca uma cultura organizacional baseada em “eu faço quando tiver tempo”, com várias pessoas exercendo

controles individuais sobre os processos de trabalho da Organização, desestimulando o espírito de equipe.

A partir do crescimento da empresa percebe-se como um risco administrar um negócio tendo uma visão fragmentada da Organização sem enxergar o todo; é chegado o momento de admitir que a mudança é necessária.

Ao decidir por investir na implantação de um sistema de gestão integrado, é bem provável que a forma pela qual a Organização estava estruturada tenha contribuído para que a Diretoria não tivesse condições ideais para perceber de que não se tratava simplesmente de “inserir” no contexto organizacional uma nova ferramenta de trabalho, mas, sim, mudar a forma de se relacionar internamente, desde as rotinas de trabalho até uma maior integração de todos, pois o modelo adotado, Microsiga, pressupõe um trabalho integrado e “o que eu faço” representa uma continuidade do trabalho de outros. Lembrando que, sendo a estrutura da Organização enxuta, não seria difícil chamar as pessoas que também fizeram parte do crescimento da organização para aderir ao processo de mudança, contribuindo com suas experiências e relatos referentes às rotinas dos processos, buscando um envolvimento daqueles que no futuro iriam utilizar a nova ferramenta.

O não envolvimento da Diretoria pode ter comprometido o sucesso deste projeto, pois o desconhecimento da ferramenta também por parte dos diretores acarretou a falta de autonomia para cobrar os resultados pretendidos pelo sistema e também à falta de autoridade para cobrar de seus funcionários o uso do sistema.

Nas respostas obtidas evidencia-se que os respondentes demonstraram preocupação com os colegas que não estavam se “integrando” ao novo sistema, que ainda não há um entendimento da Organização sobre a integralização dos processos e suas repercussões.

Quanto às dificuldades vivenciadas na Filial, pode-se constatar que o projeto foi desenhado sem o conhecimento das reais condições do espaço físico, de trabalho e de mão-de-obra, denotando uma grande falha da consultoria contratada para acompanhar o projeto e implantação do sistema. Outro fator a ser considerado é que 99% (noventa e nove por cento) da operação acontece dentro de um estabelecimento de terceiros que entre suas

atividades atua no mesmo segmento da Master Meat e que certamente irá priorizar seus processos em detrimento às demandas do cliente. Até porque a estrutura do sistema foi montada sem considerar que o espaço físico seria dividido com a empresa terceirizada, logo, se ela está com o espaço físico lotado, não há lugar para operacionalizar o processo desenhado, tanto para chegada, quanto para as saídas das mercadorias. Se a prestadora de serviços tem um *container* para estufar e não há mão-de-obra disponível para que os processos da Master Meat sejam executados, então a solução que se encontra é concluir os processos pela metade, sem pesar as mercadorias na entrada e/ou sem dar saída pelo sistema.

Além disso, a mão-de-obra e as condições de trabalho são precárias, faltam operários por que ninguém quer ficar trabalhando 08 horas dia a temperaturas de -18 C, carregando peso e ainda em dias de estufagens trabalhar até depois do horário recebendo salários muitos baixos. Infelizmente sobre esta questão não se pode intervir, pois os funcionários são da empresa terceirizada; poderia-se pensar em uma bonificação ofertada pela Master Meat, mas isto causaria um desconforto aos demais funcionários da terceirizada que não se envolvem com os processos da Master Meat.

Certamente, a atenção deveria ter sido redobrada com vistas para a Filial, visto que até então os processos realizados nesta unidade não exigiam controles mais significativos, e todo o processo de trabalho, a partir do sistema, demandam controles desde a entrada até a saída das mercadorias, o que sob a ótica do entrevistado do Paraná é o que o faz perder a agilidade do trabalho.

Logo, usuários da filial não querem “ceder” aos controles do sistema e não conseguem ter um entendimento sobre seus benefícios, até porque o trabalho realizado sem o sistema era muito mais rápido, o tempo para estufar um *container* era de aproximadamente 3h e com o sistema levam 8h, referido pelo entrevistado do PR a lentidão é também causada por não se dispor de espaço físico para separação das mercadorias para o embarque, o que deveria ter sido constatado ainda no projeto.

A Filial evidencia muito bem seu distanciamento referente a este processo de mudança nas respostas; percebe-se que responder que “não houve dificuldades”, quanto à troca das planilhas para sistema integrado e que “o único problema é que o sistema não corrige automaticamente a planilha de

estoque quando há divergência”, só demonstra que há um total desconhecimento da dinâmica do sistema e sua lógica de controle.

O fato de a empresa não dispor de um departamento direcionado à gestão de pessoas, pode ter provocado uma lacuna entre o investimento num projeto de significativa importância e custo alto, e o entendimento e adesão das pessoas envolvidas neste projeto.

No questionário, os respondentes pontuaram a falta de participação dos envolvidos, a resistência, e o não uso da ferramenta de forma adequada. Isto pode ser uma consequência de os Diretores terem tratado deste tema apenas como um investimento, faltando um *link* entre a pretensão desejada e as pessoas.

Outro fator importante mencionado foi a falta de tempo para averiguação se as informações e os processos estão sendo colocados de forma correta no sistema, que, se não estiverem, irá impactar o trabalho, preocupação de um usuário líder que demonstra a valorização desta ferramenta.

De qualquer forma, os benefícios do novo sistema foram reconhecidos pelo acesso fácil às informações e agilidade nas atualizações das informações. Retroceder no processo, seria no mínimo, prudente na tentativa de apurar melhorias nos resultados desta implantação, chamar a atenção dos “usuários-resistentes” para as reais necessidades de um sistema integrado, da importância das informações serem mantidas em tempo real e para as responsabilidades que isto acarretará caso não sejam mantidas, isto poderá representar uma melhora, porém pouco significativa pois deveria ter ocorrido no início do projeto.

Quanto à Filial, o alto investimento que já foi feito com as adequações solicitadas, não obteve nenhum resultado, porque continua operando por meio de planilhas. Deve-se averiguar se realmente há interesse da empresa terceirizada em prestar o serviço no formato desenhado para o sistema, mapear os processos de forma que fique claro que não há nada impossível de ser realizado, chamar os usuários do sistema à responsabilidade de fazer o processo acontecer, de encarar o desafio e viabilizar o processo.

Atuando-se na empresa há 8 anos e desempenhando funções financeiro-administrativas, sendo usuária líder dos módulos de: estoques,

financeiro, contábil, fiscal e compras, iniciou-se este projeto apenas como uma líder de “audiência” devido a tantos módulos para receber treinamentos.

Trabalhou-se paralelamente como “consultora” da consultoria, da Microsiga e da gerente do projeto, tendo havido também envolvimento direto com o gerente do projeto com conhecimento específico de exportação e o outro usuário líder recém chegado na empresa, porque conhecia-se todos os processo da Organização, o que no final do projeto causou surpresa do quanto se conhecia o funcionamento geral da empresa. Com o decorrer do processo acabou-se por deixar de receber os treinamentos dos módulos contábil e fiscal, por não ter condições “humanas” de fazê-lo, então se iniciou um processo para eleger o contador da empresa, já que a partir do novo sistema a contabilidade, que era terceirizada, foi trazida para dentro da empresa.

Os problemas vivenciados na Matriz estão muito ligados à cultura organizacional que até então não se permitia aderir ao novo.

Acredito que as falhas deste processo se deram por inexperiência de todos na Organização, foram subestimados os impactos que esta mudança causaria, pois foi mudada toda a forma de relação e o modo de operar sem considerar que “pessoas” estavam envolvidas neste processo, sem levar em conta detalhes tão importantes desde as etiquetas que não grudavam nas caixas por causa do gelo até de que forma uma organização que tem controles individualizados obterá resposta sobre um funcionamento integrado.

Quanto à Filial, procurou-se entender o porquê de não haver retorno com referência ao sistema. Não se pensa que algum dia ela irá funcionar da forma se desenhou, pois passou o tempo de exigir o cumprimento desta demanda, os processos já estão acomodados, ficando muito clara a falta de interesse do proprietário da empresa terceirizada em ordenar os processos de forma que eles aconteçam plenamente e sem nenhuma cerimônia; o colega do Paraná referiu que os processos são inviáveis, que não dá para fazê-los e ponto final.

Fica-se muito frustrada com relação à filial, pois não se vê como mudar as situações que se apresentam, e, principalmente o uso efetivo do sistema. Quanto à Matriz à medida que os problemas refletidos nos trabalhos dos colegas vão aparecendo e os responsáveis são nomeados pelo rastro do sistema a adesão ao mesmo vai se confirmando.

Como profissional foi gratificante participar deste projeto pelo qual se obteve uma promoção, para supervisora administrativo financeira, resultado esse que veio comprovar o grau de conhecimento pela empresa que, até então se desconhecia.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Carla Regina. Implantação de uma nova tecnologia e seus impactos para as pessoas da organização: **A experiência da Springer Carrier**, 2007.

BATEMAN, S. Thomas; SNELL, A. Scott **Administração Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder conflito e controle nas organizações modernas**. 1998.

CARVALHO, Cristina; VIEIRA Marcelo M. Falcão. **O Poder nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Uma abordagem Contingencial**. São Paulo: Books, 1994.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Donaldo de Souza. **O sistema de informação e a empresa**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora AS. 1985.

FLEURY, Afonso C. Correa; VARGAS, Milton. **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas SA. 1983.

HABERKAMP, Angela Maria. **Impacto dos investimentos em tecnologia da informação nas variáveis estratégicas das empresas prestadoras de serviços contábeis**. 2005

KOVACS, Ilona. **As Metamorfoses do Emprego**. São Paulo: Celta, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaro. **Teoria da Administração da Escola Científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, Paulo et al. **Agregando valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora Ltda, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tecnologia da Informação transformando as organizações e o trabalho**, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 2007.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8 ed. São Paulo. Cortez. 1998.