

AUGUSTO DIHL OHLWEILER

IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO INTEGRADA
ATRAVÉS DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO OU NÃO?

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Profa. Orientadora: Ângela F. Brodbeck

Porto Alegre

Novembro de 2007

SUMÁRIO

2 INTRODUÇÃO	3
3 EMPRESA.....	5
3.1 PROTAGONISTAS	6
4 SITUAÇÃO PROBLEMA	8
5 EVOLUÇÃO DOS FATOS	10
6 REFERENCIAL CONCEITUAL	18
6.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	18
6.2 SISTEMAS ERP	19
6.3 GESTÃO DE MUDANÇAS.....	22
7 CONCLUSÃO	24
8 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	26

2 INTRODUÇÃO

Atualmente é imprescindível para as organizações a posse de sistemas de informação compatíveis com as necessidades de cada uma. Se esses sistemas não trouxerem os resultados esperados, mais cedo ou mais tarde a organização sentirá esse problema, e poderá ser tarde.

Dentre os vários motivos que originaram a venda da antiga concessionária Renault, que atualmente se chama Weicolo, foi uma falha em alguns detalhes do seu sistema.

Como a SOUL, a empresa que adquiriu essa concessionária, possui um excelente sistema de informação, os colaboradores de lá, que trabalham em áreas que tem relação com ambas as empresas, pretendem trabalhar integrados com a Weicolo através dele.

Porém na Weicolo há uma certa resistência quanto a isso, devido aos fatores que serão discorridos nos próximos capítulos.

Este trabalho se divide em 7 capítulos, iniciando por um resumo do que se trata o trabalho, esta introdução, posteriormente um resumo da história e atualidade das empresas, juntamente com a descrição dos protagonistas do caso.

No quarto capítulo, será mostrada a situação problemática que originou o dilema do trabalho, seguindo da evolução dos fatos a partir deste dilema.

Após, há o referencial conceitual que contempla os assuntos que foram tratados durante a evolução dos fatos.

No capítulo sete é mostrado qual caminho a empresa seguiu, optando por um ou outro sistema. Por fim, há o referencial bibliográfico, que mostra quais foram as fontes bibliográficas utilizadas para a realização deste caso.

3 EMPRESA

A Weicolo é uma empresa que surgiu a partir da aquisição, por parte da SOUL – Sociedade de Ônibus União Ltda – de uma antiga concessionária Renault já existente. Isto ocorreu em julho de 2006, mas a empresa começou realmente os trabalhos em outubro do mesmo ano. Nela são vendidos os automóveis da marca Renault, tendo como carro chefe o Clio, além de possuir oficina própria para os serviços de mecânica e terceirizar os serviços de chapeação, funilaria e pintura para veículos batidos. Também possui estoque de peças de reposição, para atender a oficina interna e terceiros.

No momento a empresa possui apenas uma loja, localizada à beira da BR 116 em Canoas – RS, distante 14 km de Porto Alegre. Também existem planos para se expandir, a partir da aquisição de outras concessionárias no interior do Rio Grande do Sul. Atualmente conta com 37 colaboradores, mas está contratando mais pessoal para atender seu crescimento.

A SOUL foi fundada em 1951, no distrito de Passo do Feijó, na época pertencente à Viamão. Passo do Feijó era um distrito basicamente rural, e as pessoas não tinham condições de levar sua produção para Porto Alegre. Com isso surgiu a idéia da empresa, para transportar as pessoas e seu cultivo para a Capital.

Ela teve mais de 30 fundadores, sendo que os idealizadores foram Trajano Pinheiro Machado, nomeado diretor da empresa, Valito Horn e Euclides Bento da Rocha. No início, a empresa contou com algo em torno de 30 ônibus para fazer a ligação do distrito com Porto Alegre.

Em 1961, o atual presidente, o Sr. Carlos, entrou na empresa com a compra de um ônibus usado e uma cota de participação de um dos sócios. Desde então, ele passou a comprar as cotas dos outros sócios, até que, em 1983, a empresa ficou só com a sua família, com a compra de cotas dos últimos sócios de fora da família.

No ano de 1965, o distrito conseguiu sua emancipação, passando então a chamar Alvorada. A cidade começou a crescer bastante, devido à vinda de imigrantes dos outros pontos do estado em busca de empregos na Capital. Com isso, a empresa foi obrigada a crescer na medida do desenvolvimento da cidade. Hoje é a principal empresa da cidade, empregando mais de 950 pessoas.

3.1 PROTAGONISTAS

Protagonista 1 – Cláudio

Cláudio, de 44 anos, atualmente é o diretor e também faz parte da sociedade da Weicolo. É formado em economia, e trabalhou muito tempo realizando consultorias em empresas. Foi escolhido para tal função devido a experiência de dois anos em uma concessionária do interior e por ter feito uma excelente consultoria na SOUL, de 1995 até 2002, na qual ajudou muito a melhorar a forma de gestão. É uma pessoa carismática, correta, sempre aberta

a sugestões e para ouvir os colaboradores, mas sem nunca esquecer da empresa.

Protagonista 2 – José

No momento da saída do Sr. Carlos do comando da empresa, em 2003, foi lhe dada à tarefa de dirigi-la. José tem 46 anos, mas apesar de comandar o mais alto cargo da SOUL, não concluiu a faculdade de administração que cursou. José costuma sempre pensar nas pessoas da organização, tanto que a partir do momento que assumiu definitivamente o comando, criou benefícios como pagamento integral de faculdade, escola, dentre outros. É uma pessoa que leva o negócio muito a sério, procurando sempre ver o que é melhor para a empresa.

Protagonista 3 – Ubirajara

Ubirajara é um dos poucos colaboradores da concessionária antiga que continuam na Weicolo. Tem 29 anos, e está terminando a faculdade de administração. É a pessoa encarregada do DTI da empresa. É uma pessoa que dá palpites em todas as áreas, mas sempre em prol da empresa. Apesar disso, desempenha bem seu trabalho.

Protagonista 4 – Marcos

Marcos é o responsável do DTI da SOUL, estando lá desde 1998. Tem entre 30 e 35 anos, e foi a pessoa que ajudou na implementação de todo sistema atual da empresa. É extremamente responsável no que faz.

Protagonista 5 – Conselho das Empresas

O Conselho das empresas é formado pela família detentora das mesmas (José, seus dois irmãos e Sr. Carlos) e por mais um conselheiro vindo de fora. Na Weicolo, tem suas reuniões às quartas-feiras.

4 SITUAÇÃO PROBLEMA

A partir do momento em que a Weicolo começou realmente os trabalhos, o DTI da SOUL começou aos poucos a implementar alguns módulos do seu sistema, chamado de Gestão, na empresa, em princípio cadastrando as peças de reposição e contas a pagar e receber.

Apesar das tentativas, não foi colocado mais nenhum módulo do sistema, e também não se deu prosseguimento ao que estava sendo implementado. Foi percebido que muitos detalhes presentes em uma concessionária de veículos não estava contemplado no Gestão. Além disso, os colaboradores da Weicolo não receberam bem o Gestão, uma vez que viram que o trabalho que teriam para fazer a carga de todos os dados do Siare – sistema até hoje utilizado na empresa – seria feito todo manualmente.

Já os colaboradores da SOUL ainda querem que o Gestão seja utilizado, para que o sistema das empresas seja totalmente integrado. Assim eles conseguiriam controlar melhor alguns detalhes, como estoque, entrada e saída de notas fiscais, vendas, pois sem isso algumas pessoas da SOUL têm que passar um ou dois dias por mês na Weicolo.

Para os funcionários da Weicolo, o Siare apresenta tudo que uma concessionária necessita, apesar de saberem que ainda precisam ser feitas algumas melhorias.

Com isso, o conselho das empresas começou uma discussão: implementa-se o Gestão, com módulos específicos para uma concessionária, ou se mantém o Siare, desde que sejam realizadas as melhorias nele?

5 EVOLUÇÃO DOS FATOS

Era uma noite de inverno na Grande Porto Alegre quando Cláudio, diretor da Weicolo, se dirigia para sua casa vindo de Canoas. Tinha acabado de sair de mais uma daquelas reuniões das quartas-feiras com o conselho da empresa. Dentre o que continha na pauta, mais uma vez havia o assunto do sistema, que a seu ver já estava se prolongando desde que a empresa começou seus trabalhos, oito meses antes. Ele sabia que precisavam acabar com isso logo, mas ninguém sabia exatamente qual caminho tomar.

Enquanto dirigia pela BR 116, lembrava de alguns momentos da reunião:

- Pra fechar por hoje então: quanto ao sistema, o pessoal lá da SOUL está pressionando para fazermos logo um módulo para gerenciar a Weicolo. Hoje mesmo a menina do financeiro veio me comentar que todo mês tem que ceder um ou dois colaboradores para vir até aqui fazer algo que poderia ser feito por lá. E também eles continuam dizendo que é difícil utilizar o Siare e o Gestão ao mesmo tempo, por serem bem diferentes – dizia José.

- Pois é, mas como eu falei há um tempo, quando trouxeram o Gestão para cá, para colocar alguns dados da Weicolo nele, foi visto que ele abrange poucos aspectos para uma empresa como a nossa, assim precisaria criar um módulo exclusivo para ser utilizado aqui – comentou Cláudio, ao lembrar-se do

momento em que os colaboradores cadastraram todas as mais de mil referências de peças do estoque no Gestão, de forma completamente manual, gerando várias reclamações.

- Verdade, até meu filho que ajudou nessa transferência de dados me falou sobre isso. Disse que cadastraram todo o estoque no Gestão, passaram três dias nessa função e no fim não fizeram nada com ele. Outra coisa falada foi a diferença de dar baixa no estoque, enquanto o Siare é tudo automático, no Gestão há toda uma mão-de-obra pra fazer isso. – comentou um dos conselheiros.

Cláudio então resolveu então convidar a todos para sanar esse problema.

- Que tal então nós resolvermos isto. Vamos falar com todos os responsáveis e ver qual o melhor caminho a seguir, Siare ou Gestão.

Todos prontamente atenderam. Realmente já era passada a hora de resolver o problema. Então todos pegaram suas coisas, se despediram, e foram pensar qual a melhor maneira de fazê-lo.

No dia seguinte, Cláudio resolveu falar com a pessoa responsável pelo DTI da Weicolo para saber mais sobre o assunto.

Chegando à empresa, a primeira coisa que Cláudio fez foi falar com Ubirajara, responsável pelo DTI, um rapaz jovem que sempre tenta fazer o melhor pela empresa.

- E aí Bira, como estão as melhoras prometidas no Siare?

- Bom, estou terminando de ajustar a parte da rentabilidade, já que semana passada vimos que ele mostra resultados incompatíveis com a realidade. O interessante é que ontem, junto com o pessoal da empresa que

desenvolveu o Siare, vimos que houve um problema na parametrização dele por parte dos gestores da antiga empresa, por isso dava os resultados que vimos.

- Ótimo. Isso é fundamental para que consigamos apresentar resultados confiáveis para o conselho. Mas e o restante, como os relatórios de sugestão de compra, curva ABC do estoque e etc., quando tu achas que vai ficar funcionando corretamente?

- Esse é o próximo passo. Assim que a parte da rentabilidade ficar pronta, iremos focar nisso.

- Pois é, tu sabe que o DTI da SOUL está em cima para implementar o Gestão aqui. E já tivemos provas que ele precisaria de um bom tempo até se adaptar a nossa realidade, então se conseguirmos ajustar o Siare para funcionar plenamente como precisamos, de repente eles repensem isso.

- Pode deixar que eu farei de tudo para deixar ele funcionando como precisamos. Imagino que em no máximo uns dois meses estaremos com ele praticamente perfeito, porque perfeito é difícil de dizer.

Depois da conversa, Cláudio sabia que também precisava falar com Marcos, responsável pelo DTI da SOUL, pra saber exatamente o que eles gostariam com a implementação do Gestão na Weicolo. Pelo telefone, combinaram que na próxima segunda-feira, quando Marcos deixasse seu carro para a revisão, eles iriam conversar.

Nesse tempo que Cláudio possuía até a reunião com Marcos, ele resolveu aproveitar para saber mais sobre o que os colaboradores da Weicolo que utilizaram o Gestão tinham a dizer do mesmo. Então Cláudio resolveu chamá-los para conversar a respeito.

Primeiro chamou a responsável pelo financeiro, que já trabalhava na área desde 2005. Pediu pra que ela comentasse como foi a experiência.

- Bom Sr. Cláudio, eu percebi que é um sistema com gráficos muito melhores, até em alguns aspectos mais ágil de usar do que o nosso. Os campos para preencher são muito mais organizados, tem melhor visualização. Um exemplo é a procura por campos pré-definidos. Enquanto no Siare apertamos "F5" para abrir as opções, no Gestão há aquelas caixas que se aperta na seta e abrem-se as opções. Sem contar que com isso já sabemos que nestes campos não precisaremos escrever, mas sim escolher uma opção. Mas também vi algumas falhas, como a tela de cadastro de clientes, que não apresenta todos os dados que precisamos preencher, e também não há tela para liberação de crédito para faturamento de veículos, peças e mão-de-obra.

- Bom, não vou tomar muito teu tempo que sei que final de mês tu tens muito que fazer. Volta lá que também vou terminar uns relatórios que temos que enviar pra Renault

- Vou lá. Só um último comentário: o Gestão parece muito bom, mas acho que para nós o Siare é muito mais completo.

Cláudio realmente precisava terminar os relatórios, então decidiu deixar para a sexta-feira a conversa com o supervisor de peças e um vendedor que também haviam utilizado o sistema.

Na sexta-feira, chegando na empresa, Cláudio foi direto ao setor de peças, para conversar com as duas pessoas. Foi logo perguntando o que eles acharam do Gestão.

- Bom, o Gestão é um sistema muito mais bonito, parece mais fácil para preencher os dados, mas tem algumas coisas que parecem não atender o que realmente precisamos – falou o vendedor de peças.

- Na verdade, para a nossa área, eu percebi que há muito que ser feito nele. Primeiro o cadastro de peças, uma vez que não existe preço, e também que a referência principal não é a que vem da Renault, e sim a criada pelo Gestão, o que é errado. O Gestão teria que se “adaptar” a nossa realidade, para receber os arquivos que atualizam cadastros de peças, preços e também as várias alterações de referências que ocorrem. Mas ele realmente é muito mais bonito que o Siare, mais didático também, o que torna mais claro e prático de ser usado. Mas se de repente fossemos trocar para ele, teria que ser dado um jeito de migrar todas as informações que temos do Siare para ele, como cadastro e histórico de clientes. Também as próprias peças e referências novas que surgiram desde aquela vez que cadastramos todas elas nele – disse o gestor de peças, que tem conhecimentos em sistemas, uma vez que se formou na área.

- Mas e quanto ao Siare, o que vocês acham? – perguntou Cláudio.

- Bom, eu utilizo ele fazemos aproximadamente três anos, então já estou acostumado com ele. Mas também acho que existem melhorias a serem feitas, como telas mais claras, ou então alguma maneira de podermos fazer simulações de rentabilidade sem precisar abrir um pedido para o cliente, para agilizarmos as vendas também. – respondeu o vendedor.

- Bom, eu entrei aqui há pouco tempo, e desde então vejo que precisamos melhorar vários aspectos nele. Primeiro que é um sistema feio, com algumas telas muito poluídas. Outro aspecto é quanto à rentabilidade, que

vimos que ele não calculava direito. Também precisamos ajustar o cadastro de clientes, pois muitas vezes algum cliente novo vem comprar uma peça de cinco reais e temos que perguntar toda a vida dele. Nesses casos era bom existir um cadastro rápido, somente com os dados exigidos pela garantia. Mas vejo também que, se fossemos trocar pelo Gestão, teríamos que fazer mudanças muito maiores – comentou o Gestor de Peças.

Cláudio agradeceu e voltou a sua sala. Chegando lá, ligou para o rapaz do DTI da SOUL, e pediu para que ele visse com a empresa responsável pelo Gestão quanto tempo eles precisariam para adaptá-lo a realidade de uma concessionária. Então resolveu tratar de outras coisas, até receber esta resposta. No final do dia, voltou pra casa e decidiu subir a serra, para descansar suas idéias.

Na segunda-feira chegou um pouco atrasado, porém revigorado. Ao entrar na empresa, lembrou que Marcos estaria para chegar a qualquer momento. Na verdade, ele já estava lá esperando. Então Cláudio o convidou para ir até a sala de reuniões, para conversarem melhor.

- Então Marcos, o que a empresa falou quanto a implementação do Gestão aqui na Weicolo?

- Cláudio, me disseram que, entre reuniões com os responsáveis de cada setor, com o pessoal da Renault para ver o que precisa ser colocado num sistema, desenvolvimento e implementação, levaria em torno de quatro a seis meses de trabalho. Sei que isso é um tempo considerável, mas assim as empresas estariam completamente integradas, ficaria mais fácil para os setores conversarem sobre os números, fechar balancetes, controlar pedidos, dentre outras tarefas.

- Realmente isso facilitaria o controle. Mas também não podemos esquecer que é um bom tempo até ele ficar pronto. Mas se até agora, oito meses depois da inauguração, conseguimos nos virar com um sistema meio capenga, de repente conseguimos levar mais seis.

- Pois é, era outra coisa que ia te dizer. E tu sabes, já trabalhou lá, o sistema funciona redondo. Aqui, se tudo for feito certo, não tem porque ser diferente.

- Verdade. Agora vou poder ver aqui...

No meio da frase, bate na sala e entra o chefe do Jurídico da SOUL, que iria dar carona para Marcos até a empresa. No fim, Cláudio nem terminou o que iria falar, mas como não era nada que iria modificar os rumos da conversa, se despediu dos dois e voltou para sua sala, ponderando os prós e contras de cada sistema:

Gestão: Sistema moderno, bonito, fácil de usar, aumenta a integração das empresas; tempo para ficar pronto, resistência dos colaboradores, risco de ocorrerem problemas no desenvolvimento, perdas de informações.

Siare: difundido na empresa, feito sob medida para o negócio, pouco tempo para deixá-lo funcionando corretamente, risco praticamente zero para erros nos ajustes necessários para ta, já homologado pela Renault; antigo, telas poluídas, não terá uma integração completa das empresas.

Cláudio então decidiu reunir o conselho na tarde mesmo, pois teriam que decidir o que fazer.

Com todos na reunião, Cláudio colocou tudo que reuniu nessa semana a respeito dos dois sistemas, mostrando prós e contras de cada um para que

todos pensassem e a partir daí fosse tomada uma decisão. Por fim, ele perguntou:

- Colocamos o Gestão na Weicolo, esperando o tempo necessário para ser desenvolvido, assumindo os riscos de problemas no desenvolvimento, mas assim teremos as empresas bem integradas, ou então realizamos as melhorias no Siare, tendo um sistema homologado e pronto para o negócio, porém ficamos com dois sistemas diferentes?

6 REFERENCIAL CONCEITUAL

6.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os sistemas são “*um conjunto de elementos ou componentes que interagem para se atingir objetivos*” (STAIR, 1998, p. 6). Estes sistemas possuem entradas, mecanismos de processamento, saídas e *feedbacks*.

Um exemplo levantado por Stair (1998) é de uma fábrica de bicicletas. As entradas seriam os materiais para montar a bicicleta (ferro, alumínio, componentes, armação), o trabalho de montá-la, e os suprimentos. Os mecanismos de processamento seriam a solda, a pintura e a montagem. A saída é a bicicleta acabada. O feedback poderia ser definido como um controle de qualidade, que no caso de algum problema durante a montagem, se volta para o início para descobrir o erro.

Um **sistema de informação** é “*um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização*” (O'BRIEN, 2002, p.6). Além disso, Laudon e Laudon (1999) dizem que os SI, a partir da premissa anterior, também facilitam o planejamento, o controle, a análise e o processo decisório das organizações. Esses sistemas possuem o mesmo modo de funcionamento que qualquer tipo de sistema, tendo **entrada, processamento, saída e feedback**.

Nos SI, de acordo com Laudon e Laudon (1999), as entradas são a coleta de fontes de dados dentro da organização ou do ambiente externo. O processamento envolve a transformação dessa entrada em uma forma mais útil e apropriada, em que os dados são analisados, organizados e manipulados através de cálculos, comparações, resumos e classificações. A saída consiste na transferência da informação processada às pessoas ou locais em que ela será usada. Para Stair (1998), o *feedback* é um modo de fazer ajustes ou modificações durante o funcionamento do SI.

6.2 SISTEMAS ERP

Sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) podem ser definidos como “*sistemas de informação integrados adquiridos na forma de pacotes comerciais de software com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa industrial (suprimentos, manufatura, manutenção, administração financeira, contabilidade, RH, Etc)*” (SACCOL E SOUZA, 2006, p.64). Para os autores, esse modelo de sistema pode ser desenvolvido internamente na empresa, mas está normalmente ligado a pacotes comerciais, em que um único sistema de informação que atende a todos os departamentos da empresa. Inicialmente eles foram criados para atender as empresas industriais, mas hoje estão aumentando sua abrangência.

Segundo Saccol e Souza (2006), os sistemas ERP não são desenvolvidos para um cliente específico, mas sim para atender requisitos genéricos de um maior número possível de organizações, assim explorando o ganho de escala em seu desenvolvimento. Para isso, eles englobam os modelos de processos de negócio adquiridos através da experiência

acumulada pelas empresas fornecedoras nas suas diversas implementações, ou então são elaborados por empresas de consultoria e pesquisa em processos de benchmarking.

Marins e Padilha (2005) citam como vantagens da implementação de um ERP a otimização do fluxo de informações, facilitação de acesso aos dados operacionais, obtenção de informações mais consistentes e adoção de melhores práticas de negócio, facilitando assim a tomada de decisões.

Saccol e Souza trazem como desvantagens a necessidade dos sistemas em se adequarem a cada empresa, por serem pacotes comerciais pré-prontos, a necessidade de alteração de algum processo empresarial, maior dificuldade para atualização do sistema, uma vez que exige acordos entre diversos departamentos, e se o sistema falhar, toda a empresa pode parar.

Para a aquisição deste modelo de sistema, Carvalho, Santos e Esteves (2000) citam alguns aspectos relevantes, como:

- Selecionar um produto que melhor se adapte aos requisitos da organização;
- Verificar os custos;
- Ver o que é fornecido pós-implementação do sistema (manutenção, suporte);
- Definir tudo em um acordo contratual;
- Verificar o retorno sobre o investimento.

Após adquirir um sistema ERP, deve-se levar em conta alguns fatores abaixo citados para implementá-lo da melhor maneira possível (Marins e Padilha, 2005):

- Obter a participação ativa da alta gerência;
- Implementar o gerenciamento de mudanças buscando reduzir o “medo” dos usuários pouco informados;
- Identificar os Usuários-chave, que são indispensáveis em seus respectivos departamentos;
- Escolher com segurança para Gerente do Projeto (Gerente-Usuário) um profissional experiente e respeitado, de modo a descaracterizar o ERP como um sistema da área de informática, e sim como um redesenho do modelo de gestão;
- Planejar e realizar treinamentos;
- Definir claramente os diversos papéis na implementação do sistema, através da união de conhecimentos e esforços para o alcance do sucesso;
- Adaptar o sistema à empresa e vice-versa, refletindo sobre a realidade atual da empresa ou a utilização das melhores práticas (*best-practices*);
- Escolher a consultoria adequada (*know-how*);
- Garantir a qualidade (*Quality Assurance*);
- Simplificar em todos os sentidos: na definição de modelos, no desenho da solução e na própria implementação do sistema.

De acordo com os autores, essas práticas citadas acima foram elencadas por uma grande empresa de consultoria em tecnologia da informação, a partir da vivência de seus colaboradores na implantação de sistemas ERP.

Portanto nota-se que as empresas devem fazer um estudo minucioso antes de implantar um sistema ERP.

6.3 GESTÃO DE MUDANÇAS

É sabido por todos que toda mudança que ocorre em organizações acaba gerando resistência dos colaboradores. De acordo com Silva e Vergara (2002), falhas ocorridas em mudanças são atribuídas a resistência humana e a falha de comunicação da mudança, ou seja, estão nas atitudes de cada um e na forma como a mudança chega até eles pela comunicação da organização.

Macadar, Soares e Zanela (1999) citam que as pessoas possuem uma resistência “inata” a mudança, podendo se expressar explicitamente ou implicitamente. O primeiro se dá através de greves ou diminuição de produtividade, enquanto que o segundo por solicitações de transferências, impontualidade, perda da motivação e erros.

Conforme Silva e Vergara (2002) é importante ressaltar também que não é possível a compreensão sobre o comportamento dos indivíduos no contexto da mudança organizacional sem que seja observado a maneira como eles interpretam o processo de mudança e constroem significados para esse evento.

De acordo com Caldas e Hernandez (2001), antes de iniciar uma mudança, poucos dos seus agentes ou consultores avaliam quem poderia realmente se tornar um obstáculo e a razão para isso. Silva e Vergara (2002) complementam dizendo que *“uma limitação dos modelos tradicionais de gestão de mudanças, que assumem a perspectiva de um problema a ser solucionado, é que eles enfatizam excessivamente a racionalidade e, conseqüentemente,*

não levam em conta a complexidade, ambigüidade e os paradoxos que fazem parte da organização” (Silva e Vergara, 2002).

No que se refere a mudança de Sistemas de Informação, Macadar, Soares e Zanela (1999) confirmam a importância de avaliar muito bem a mudança, pois a implantação de um ERP pode modificar todas as rotinas organizacionais.

Por isso, conforme Macadar, Soares e Zanela (1999), a gestão de mudanças deve administrar a estratégia, tecnologia, estrutura, indivíduos e processos da organização, para assim obter sinergia, enfrentar a resistência e alcançar os objetivos. Ou seja, no momento em que ocorre uma mudança na organização, é preciso integrar todos estes fatores, para que esta mudança seja realizada corretamente e que não cause traumas posteriores.

7 CONCLUSÃO

Na data marcada, o Conselho se reuniu novamente para traçar o futuro do sistema de informação da Weicolo. Houve unanimidade na decisão. Aproximadamente oito meses após os inícios das atividades da Weicolo, algumas reuniões, diversas conversas com colaboradores de ambas as empresas, o Conselho decidiu continuar trabalhando com o antigo sistema da empresa. Os principais motivos expostos que pesaram para isso foram:

1 – Risco que havia na troca do sistema – perda de informações, como históricos da empresa, cadastros de clientes, peças e veículos, e possíveis falhas quanto total compatibilidade com as necessidades de uma concessionária;

2 – Tempo – enquanto o Siare estaria funcionando de maneira correta em no máximo dois meses, o Gestão levaria ao menos quatro;

3 – O Siare atualmente possui tudo que uma concessionária precisa, enquanto que o Gestão teria que ser adaptado.

O Conselho também reconheceu que a integração das empresas é importante, mas mesmo assim preferiu manter o sistema por achar que os argumentos acima no momento são mais relevantes. Com isso, os colaboradores da SOUL continuarão indo a Weicolo para dar carga de alguns dados da empresa no Gestão a cada mês.

Na Weicolo, as pessoas até estranharam essa decisão, pois já que alguns haviam dado algumas cargas de dados no Gestão, sempre pensaram que esse seria o sistema a ser utilizado no futuro.

Apesar dessa decisão, não ficou descartada em algum momento do futuro a migração para o Gestão, caso comecem a aparecer algumas necessidades da empresa não abrangidas pelo Siare, ou, claro, se perceberem que a decisão tomada não era o melhor caminho para o Grupo.

8 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

CALDAS, Miguel P.; HERNANDES, José M. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. <http://www.rae.com.br/artigos/1095.pdf>

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PADILHA, Thais C.; MARINS, Fernando A. **Sistemas ERP: Características, Custos e Tendências**. <http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n1/n1a08.pdf>.

SOUZA, César A.; SACCOL, Amarolinda Z. **Sistemas ERP no Brasil: (Enterprise Resource Planning): teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2006.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant; SILVA, José Roberto G. **O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização**. *Revista de Administração Pública*, 34 (1).

ZANELA, Ana Carolina C.; MACADAR, Marie Anne; SOARES, Rodrigo O. **Mudança Organizacional Provocada pela Utilização de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial: Uma Proposta de Estudo**. <http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-ai-13.pdf>