



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Gestão Empresarial

Thais Regina da Silva Gouveia

**PROPOSTA DE USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS
PROCESSOS DE GESTÃO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO
EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Americana, SP

2018



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Gestão Empresarial

Thais Regina da Silva Gouveia

**PROPOSTA DE USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS
PROCESSOS DE GESTÃO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO
EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Dr. Pedro Domingos Antonioli.

Área de concentração: Administração de Sistemas da Informação

Americana, SP

2018

G741p GOUVEIA, Thais Regina da Silva

Proposta de uso da tecnologia da informação nos processos de gestão empresarial: estudo de caso em empresa de pequeno porte. / Thais Regina da Silva Gouveia. – Americana, 2018.

42f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Pedro Domingos Antonioli

1 ERP – sistema de informação I. ANTONIOLLI, Pedro Domingos II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 681.518

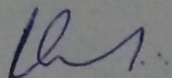
**PROPOSTA DE USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS
PROCESSOS DE GESTÃO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO
EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Prof. Dr. Pedro Domingos Antonioli.

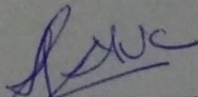
Área de concentração: Administração de Sistemas da Informação

Americana, 29 de Junho de 2018.

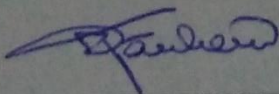
Banca Examinadora:



Prof. Pedro Domingos Antonioli (Presidente)
Doutor
Fatec de Americana



Sílvia Aparecida José e Silva (Convidada)
Mestre
Fatec de Americana



Reydner Furtado Garbero
Mestre
Fatec de Americana

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus, meu Criador, por me permitir essa experiência me dando saúde, inteligência e capacidade.

Agradeço ao meu professor e orientador, Pedro, por todo suporte, apoio, dedicação e paciência no decorrer deste projeto, no qual aprendi muito e ajudou a despertar em mim novos sonhos, novos projetos e novas metas. Obrigada, professor.

Agradeço a minha mãe, que tanto torceu por mim, e me ajudou até então em todos os aspectos de minha vida, nunca permitindo que eu desistisse, mesmo sendo muito difícil continuar.

E por fim, agradeço a todos os envolvidos da Fatec Americana pela experiência maravilhosa que tive até aqui. Todos os professores do curso de Gestão Empresarial, muito obrigada. Obrigada por contribuir para o meu crescimento acadêmico e profissional, obrigada pela amizade, pela dedicação e esforço. Aos professores dos outros cursos, que mesmo não fazendo parte da vivência diária, se mostraram sempre amigos e dispostos a me ajudar no decorrer da caminhada.

Muito obrigada, com carinho!

“O importante não é onde você começa, mas sim as decisões que toma sobre o lugar que está determinado a alcançar”.

Tony Robbins

RESUMO

Este projeto de pesquisa teve por objetivo identificar de que forma a Tecnologia da Informação pode contribuir com os processos de uma organização, trazendo para a realidade de uma empresa de pequeno porte. Para isso, foram apresentados conceitos sobre a abordagem do assunto com base na literatura sobre o tema, que incluiu: tecnologia da informação, sistemas de informação, sistemas de gestão empresarial. Posteriormente, foram realizadas visitas na organização objeto deste estudo, uma empresa de pequeno porte do ramo varejista. A partir das visitas foram descritos os principais processos observados nestas visitas. Após levantamento de dados em campo, foi constatada a presença da TI nos principais processos de negócios da organização. Com base nestes dados, foi realizada uma discussão sobre os processos apoiados por TI, bem como identificados os pontos de melhoria, que foram base para a proposição de sugestões de melhorias. Como contribuições destacam-se: a aplicabilidade dos conceitos obtidos no curso, em um caso prático, onde pode-se validar vários temas abordados em sala, bem como uma experiência aplicada, envolvendo ensino e prática. Sob o ponto de vista da área do conhecimento, considera-se que o estágio supervisionado atingiu o objetivo definido no projeto, que é a análise da aplicabilidade de TI em uma empresa de pequeno porte.

Palavras-chave: Empresa de Pequeno Porte; ERP; Processos de Negócios; Sistema de Informação, Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

This research project aimed to identify how Information Technology can contribute to one organization business processes, bringing to the reality of a small company. For these, concepts were presented on the theme approach based on these subjects literature, which included: information technology, information systems, business management systems. Subsequently, visits were made to the organization object of this study, a small retail company. From the visits, main processes were observed during these visits and described. After, data collection in the field, was made, and was verified the IT presence in the organization main business processes. Based on these data, a discussion was held on the processes supported by IT, as well as identifying the improvement points, which were the basis for proposing improvements suggestions. As contributions, are emphasized: the applicability of the concepts obtained in the course, in a practical case, where one can validate several topics covered in the classroom, as well as an applied experience, involving teaching and practice. From the point of view of the knowledgement area, it is considered that the target was reached, which is the analysis of the applicability of IT in a small company.

Keywords: *Small Business Enterprise; ERP; Business Processes; Information Technology; Information System.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma Geral.....	33
----------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais sugestões de melhorias.....	38
--------------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CPU - *Central Process Unit*

CRM - *Customer Relationship Management*

CRT - *Catodic Ray Tube*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

GE – Gestão Empresarial

MRP – *Material Requiriment Planning*

MRP II – *Manufacturing Resource Planning*

PDV – Ponto de venda

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 JUSTIFICATIVA	16
3 SITUAÇÃO-PROBLEMA	18
4 OBJETIVOS	19
4.1 Objetivo Geral	19
4.2 Objetivos Específicos	19
5 METODOLOGIA	20
6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
6.1 Dados e Informação	21
6.2 Tecnologia	21
6.3 Inovação	22
6.4 Software	23
6.5 Sistema Integrado de Gestão – ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>)	23
6.6 Tecnologia da Informação (TI)	25
6.7 Computação em Nuvem	27
6.8 A influência da TI nas empresas de pequeno porte	28
6.9 Principais áreas de uma organização	28
7 DESENVOLVIMENTO	31
7.1 Identificação da empresa	31
7.2 Missão, visão e valores	32
7.3 Organograma	33
7.4 A TI nos principais processos	34
7.5 Diagnósticos e Discussões	35
7.6 Principais sugestões de melhorias	37
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39

REFERÊNCIAS	40
--------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico, a inovação tecnológica e a implantação de tecnologias que facilitam, agilizam e armazenam dados e informações é um fator importante para o mercado competitivo. Todo processo dentro de uma organização gera informação que precisa ser armazenada, podendo ser em um período curto, ou até mesmo em longo prazo.

Crescendo gradativamente, a tecnologia criou um espaço dentro das organizações, sendo praticamente nula sua ausência nos processos atuais de gestão (ABREU; FAORO, 2017). A tecnologia pode ser implantada para armazenamento de dados e informações, agilizando os processos de negócios, tais como a logística e o atendimento do cliente, diminuindo os custos em médio e longo prazos, e permitindo o acesso e controle das informações em qualquer lugar do mundo, além da agilidade, maior integração, e melhor qualidade da informação para a tomada de decisão (TURBAN; VOLONINO, 2013).

Nesse sentido, Bentes (2008) afirma que o termo tecnologia é usado para designar recursos, sejam estes *hardwares*, *softwares*, ou combinações de ambos, cujo objetivo seja fornecer e/ou aperfeiçoar facilidades que possibilitem às organizações desempenharem processos que contribuam de forma direta ou indireta para a realização de seus negócios, bem como para obter ganhos de produtividade. Ainda com base nos autores, pode representar um conjunto de processos, metodologias, e abordagens com o foco na obtenção de objetivo específico e determinado, aumentando a produtividade e competitividade das empresas.

Com a implantação da tecnologia, é importante que as empresas se atentem ao mercado, e promovam frequentemente a inovação, que se torna, dessa forma, um grande fator competitivo. Embora não seja um conceito novo, a inovação tem sido abordada com maior força recentemente. Segundo Schumpeter (1978) e Porter (1998), a inovação é um atributo para vencer a competitividade dos mercados, pois auxilia para que a empresa não entre em estado de estagnação. Além disso, a inovação compreende desde a mudança de um produto, bem como a criação de um serviço diferenciado, até novos processos que facilitem o cotidiano das organizações (DORNELAS, 2008).

Partindo-se deste pressuposto, o presente trabalho tem como objetivo abordar os aspectos positivos, bem como os fatores críticos da utilização da tecnologia da

informação (TI) nos processos de gestão de uma empresa de pequeno porte. Para tanto, foi feita pesquisa bibliográfica em artigos e livros sobre os diversos componentes da TI, com o intuito de se obter conhecimento dos assuntos relacionados ao tema proposto. A partir destes conceitos, foi feita análise dos principais processos de negócios de uma empresa de pequeno porte para se verificar a utilização da TI nesta organização e, com base nos resultados observados, propor ajustes e/ou novas soluções de TI no apoio à execução de seus processos de gestão, na empresa foco deste estudo.

2 JUSTIFICATIVA

O uso da tecnologia da informação (TI) tem papel fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações (DORNELAS, 2008). Mesmo que, em um primeiro momento, o investimento tecnológico e inovador tenha um custo relativamente alto, e que o retorno possa ser a partir do médio prazo, as organizações devem buscar potencializar o conjunto de aspectos positivos que esse investimento traz. Assim, as empresas cujos gestores são conscientes desse papel tecnológico, possuem a oportunidade de inovar e criar novos recursos, novos sistemas e novas tecnologias para serem aplicados no mercado, mais especificamente no ambiente empresarial.

Para o meio social, o pressuposto é que as empresas de pequeno porte tendem a ser mais resistentes à implantação tecnológica nos seus processos. Essa resistência pode ser justificada por conta de custo, falta de conhecimento específico, e receio de a implantação não gerar bons resultados. Entretanto, essa pesquisa tem a finalidade de apresentar a tecnologia de informação como um recurso positivo para as organizações, visto que os erros são minimizados e evitados, e os processos agilizados. A implantação de um *software*, mais especificamente de um sistema de informação, traz benefícios como precisão nas informações, maior controle do fluxo de informações, e processos mais ágeis.

Pode-se verificar tais benefícios na adoção de sistemas integrados, como é o caso de soluções ERP (Sistemas de Gestão Empresarial – *Enterprise Resource Planning*), que de acordo com Bentes (2008), são sistemas de gerenciamento dos negócios que buscam integrar todos os aspectos associados ao negócio da empresa, incluindo desde o planejamento e os processos de fabricação, o controle dos estoques, a interação com os fornecedores, até os processos de vendas, *marketing* e logística. Com base nos autores, os sistemas empresariais possuem a vantagem de unificar os dados da empresa e permitir informações mais completas, além de sua lógica de operação basear-se nas boas práticas de negócios, já implementadas com sucesso em várias empresas de diversos setores. Com isso, promovem a agilidade, integração e sinergia entre as diferentes áreas da empresa.

Para o meio acadêmico, a importância desse projeto está em apresentar os conhecimentos e revisão teórica, contribuindo para o aumento de conhecimento da

pesquisadora, com o objetivo de ver a implantação tecnológica como um grande diferencial, e como este pode impactar no mundo dos negócios.

Por fim, pessoalmente, a relevância desse projeto está no fato da pesquisadora ter a oportunidade de aplicar o conteúdo teórico visto nas aulas do curso, desenvolvendo e vivenciando um estudo de caso em empresas de pequeno porte, adquirindo experiências e conhecimentos na área, de maneira específica.

3 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Nos dias atuais, é nítida a presença da tecnologia em todos os momentos de nossas vidas. Com o passar dos anos, a tecnologia foi aprimorada e trouxe inúmeros benefícios para os diversos contextos do indivíduo, desde o pessoal, familiar, até o profissional. Além disso, é fortemente aplicada ao ambiente empresarial, como um aliado na execução e otimização dos processos de negócios.

A comunicação se tornou muito mais ágil e a informação chega com maior velocidade às casas, em escala global. Estendendo-se a análise do ambiente pessoal e familiar ao empresarial, a tecnologia chegou de maneira gradativa nas organizações.

De primeiro momento surgiu o *e-mail*, um dos maiores meios de comunicação empresarial. Em seguida, processos foram informatizados, e instalações de *softwares* e produção robotizada foram ganhando força no ambiente empresarial (TURBAN; VOLONINO, 2013).

Dessa forma, a tecnologia da informação se tornou um elemento estratégico dentro das organizações (BENTES, 2008).

Em relação ao foco de pesquisa deste estudo, Marconi e Lakatos (2010) afirmam que um problema deve ser definido de forma clara. Assim, para efeito desta pesquisa, a questão norteadora, que motivou a realização deste trabalho é descrita por: *“De que forma a tecnologia da informação (TI) pode apoiar a gestão dos processos empresariais? Adicionalmente, quais os benefícios do uso da TI em empresas de pequeno porte?”*.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

Identificar a importância da utilização da tecnologia da informação nos processos de uma organização, assim como verificar as vantagens e fatores críticos para tal utilização.

4.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Apresentar os conceitos associados à tecnologia da informação (TI) no processo de gestão empresarial (GE);
- Mapear os processos de uma empresa de pequeno porte, no sentido de verificar a aplicabilidade de ferramentas de TI aos seus processos, e no apoio à gestão;
- Com base na análise, identificar as vantagens e desvantagens do uso de TI na organização analisada;
- Propor um conjunto de ações no sentido de alinhamento dos processos empresariais ao uso de ferramentas de TI.

5 METODOLOGIA

A metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados para a obtenção do conhecimento. Trata-se da aplicação do método por meio de processos e técnicas que possam garantir a legitimidade do conhecimento obtido.

A fim de alcançar o objetivo anteriormente proposto, esta monografia adotou a revisão de literatura, que tem sido o procedimento frequentemente utilizado nos estudos acadêmicos, dando estrutura e embasamento para o início do projeto.

Com relação à tipologia deste estudo, Marconi e Lakatos (2010) afirmam que uma pesquisa pode ser classificada em quatro dimensões: natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos.

As autoras indicam que, no que diz respeito à sua natureza, uma pesquisa pode ser básica ou aplicada. Esta pesquisa é classificada como aplicada porque será realizado um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte, utilizando-se para tanto o conhecimento teórico obtido na revisão da literatura, aplicado de maneira prática.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa possui características de uma pesquisa descritiva, uma vez que procura descrever os processos de negócios de uma empresa de pequeno porte, e o apoio que a TI oferece a estes processos.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi inicialmente feita uma pesquisa bibliográfica, seguida de estudo de caso.

Esse estudo de caso deu-se por meio da aplicação de diálogos com o proprietário, análise do ambiente e mapeamento dos processos de uma empresa de pequeno porte, com o intuito de cumprir o objetivo proposto neste trabalho, que é o de se identificar as vantagens e desvantagens do uso de TI na organização analisada, e propor um conjunto de ações no sentido de alinhamento dos processos empresariais ao uso de ferramentas de TI.

6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De primeiro momento, a fundamentação teórica se dará por apresentação de conceitos comuns à área de Tecnologia da Informação (TI).

6.1 Dados e Informação

Os sistemas de informação têm como finalidade beneficiar seus usuários, procurando auxiliar na melhoria do conhecimento do mercado, aumentando sua capacidade de resposta, aperfeiçoando as comunicações e aprimorando as suas estratégias. O modelo de sistema de informação tem como finalidade converter os dados em informação. Para Laudon e Laudon (2001, p. 4), os conceitos de dado e informação são definidos por:

Dados são sucessões de fatos brutos que representam eventos que acontecem em organizações ou no ambiente físico antes de serem organizados e arrumados de uma forma que as pessoas podem entender e usar. Informação significa que os dados foram moldados de uma forma que é significativa e útil para os seres humanos.

6.2 Tecnologia

Para o desenvolvimento deste projeto, foi abordado o conceito de tecnologia, baseado em Gonçalves (1994). Antes disso é importante a reflexão sobre o que é tecnologia. Para uns, tecnologia é um computador, celular, redes sociais, já para outros, tecnologia é informatização, agilidade e *softwares*. E o que realmente é tecnologia?

Tecnologia, de acordo com Gonçalves (1994), é um termo que pode ser atribuído a um recurso usado para agilizar, melhorar, criar e otimizar um processo, produto ou serviço. Por exemplo, antigamente em pequenos mercados de bairro, a compra do cliente era anotada em uma caderneta. O dono do mercado tinha uma e o cliente outra. Com a evolução, computadores começaram a substituir a caderneta, sendo muito mais precisos em cálculos e armazenamento de informações relevantes, bem como agilizando o processo e evitando as grandes filas no caixa. A implantação dessa tecnologia trouxe aspectos positivos, como maior controle de consumo do cliente e agilidade no atendimento.

Assim, segundo Gonçalves (1994, p. 65):

A tecnologia é muito mais que apenas equipamentos, máquinas e computadores. A organização funciona a partir da operação de dois sistemas que dependem um do outro de maneira variada. Existe um sistema técnico, formado pelas técnicas, ferramentas e métodos utilizados para realizar cada tarefa. Existe também um sistema social, com suas necessidades, expectativas e sentimentos sobre o trabalho. Os dois sistemas são simultaneamente otimizados quando os requisitos da tecnologia e as necessidades das pessoas são atendidos conjuntamente.

Dessa forma, é possível compreender que a tecnologia não se limita a equipamentos, maquinários e *softwares*, sendo bem mais a junção de técnicas com o conhecimento utilizadas para a melhoria e atendimento das expectativas humanas (GONÇALVES, 1994).

6.3 Inovação

Um termo utilizado frequentemente nas organizações é inovação. O que mais se ouve no ambiente empresarial é que uma empresa precisa estar em constante inovação para não perder mercado para a concorrência. Para Dornelas (2008), inovar está diretamente ligado à mudança, a se fazer algo diferente, e que traga valor, ou seja, produzir algo diferentemente da forma como se produz hoje, ou se produzir algo totalmente diferente, com novos atributos.

Segundo OECD (2005, p. 46) apud Abreu e Faoro (2017, p. 1857), inovação é definida como:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A inovação deve ser vista pelos empreendedores como um ponto positivo no mercado competitivo, pois ela faz com que a organização evolua constantemente, buscando com que ela não estagne em seu mercado, impulsionando-a a prospectar e projetar estratégias de longo prazo. “A inovação é um instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio diferente” (DRUCKER, 1985 apud DORNELAS, 2008, p. 18).

6.4 Software

Software é uma palavra de origem estrangeira e popularmente conhecida no Brasil como sistema ou programa, por exemplo o *Excel* e o *Word*.

Para o IPB (2006) “*software* de base ou sistema é um conjunto de pequenos programas ou procedimentos que fazem a gestão de recursos e operações de base de um sistema computacional”, ou seja, que desempenham tarefas organizacionais que necessitem de informações relevantes, como por exemplo a contabilidade, faturamento, gestão de estoques, controle de produção, entre outros.

6.5 Sistema Integrado de Gestão – ERP (*Enterprise Resource Planning*)

O ERP é a junção de duas outras siglas: MRP (1960) e MRP II (1980). O MRP (*Material Requirement Planning*) calculava o que devia ser comprado e produzido, como por exemplo, os materiais necessários para a pintura de uma casa. Primeiro é necessário identificar todos os materiais que serão utilizados para a pintura, e assim compra-los. O enfoque deste sistema era atender as empresas de grande porte com inúmeros produtos, componentes e matérias-primas (HABERKORN, 2007).

O MRP II (*Manufacturing Resource Planning*), por sua vez, planejava a produção, envolvendo todos os recursos necessários, como máquinas utilizadas, funcionários e ferramentas disponíveis, a fim de otimizar o processo.

Dessa forma, pode-se atribuir que a diferença entre o MRP e o MRP II é que, enquanto o primeiro dita o que comprar para produzir, o outro indica como produzir, levando-se em consideração a necessidade dos recursos de capacidade (HABERKORN, 2007).

Visando aumentar a abrangência de controle, a otimização dos processos, e a obtenção de um custo mínimo, no início dos anos 90 surgiu o ERP. O ERP (*Enterprise Resource Planning*) é um *software* mais abrangente que os anteriores, e não gerencia apenas os processos produtivos da empresa, e sim todos os seus recursos. Segundo Haberkorn (2007, p. 15), o ERP tem como maior característica:

(...) um sistema que, coincidentemente ou não, considera, além da manufatura, a parte financeira, contábil, controle dos ativos, RH e gestão do conhecimento. Com a ajuda da informática, a empresa planeja todos os seus recursos, para obter maior eficiência, ser mais ágil, econômica e lucrativa.

Para Padilha e Marins (2005), um sistema ERP é focado nos processos de gestão, e busca facilitar o cotidiano das empresas, organizando e controlando o fluxo de informações relevantes, e auxiliando na tomada de decisões.

Estes Sistemas [...] controlam e fornecem suporte a todos os processos operacionais, produtivos, administrativos e comerciais da empresa. Todas as transações realizadas pela empresa devem ser registradas para que as consultas extraídas do sistema possam refletir o máximo possível a realidade. Pode-se dizer que o ERP é um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma única base de dados. É um instrumento para a melhoria de processos de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações *on-line* e em tempo real. Em suma, o sistema permite visualizar por completo as transações efetuadas pela empresa, desenhando um amplo cenário de seus negócios (CHOPRA; MEINDL, 2003; apud PADILHA; MARINS, 2005, p. 104).

Pinochet (2016, p. 8) aborda algumas vantagens mais citadas pelas empresas, com base no uso do ERP:

- Incremento da integração entre as áreas e lugares;
- Incremento da integração da informação;
- Melhoria na qualidade da informação;
- Oportunidade para repensar os processos;
- Melhoria no nível de controle.

Contudo, a implementação de um projeto ERP é considerada cara, complexa, e demanda tempo para treinamento, tornando tais projetos arriscados para a organização, pois considera um investimento alto em tempo e dinheiro. Posto isto, ainda de acordo com Pinochet (2016, p. 8), apontam-se algumas desvantagens relacionadas aos sistemas ERP:

- Incapacidade do sistema em se adequar às necessidades específicas da organização;
- Perda das funções-chave da organização devido aos requisitos do sistema, que por vezes são mandatórios;
- Redesenho superficial dos processos, alta dependência de um único fornecedor e excessivo controle.

No entanto, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), na visão de Pinochet (2016), incluem visões claras e estratégicas do negócio, apoio à alta gerência, configuração

do *software*, a integração de vários processos centrais e reengenharia dos processos. Portanto, para trazer bons resultados, o ERP precisa ser bem planejado e sua implementação bem conduzida.

O sucesso da implementação do sistema ERP tem sido frequentemente atribuído a dois fatores: o sistema ERP é configurado e executado dentro do prazo e do orçamento; e o processo de implementação deve ser em larga escala, ou seja, devem-se considerar as pessoas, o produto e a planta da empresa. (...) muitas implementações falham devido à falta de foco nos processos de negócio e na gestão da mudança (PINOCHET, 2016, p. 9).

O ERP facilita a gestão de uma empresa. Ele controla cada item do estoque, registra cada centavo de entrada e saída, identifica e computa inadimplências, oferece ao gestor informações sobre seus clientes e fornecedores, e abrange o suporte às atividades e processos fundamentais de uma organização, mas para isso é necessário que a primeira fase da implementação seja o treinamento de pessoal e investimentos em Tecnologia da Informação.

Para muitos, entretanto, o termo Tecnologia da Informação assusta, pois muitas vezes não estão familiarizados, e ainda não utilizam esses recursos em suas organizações. Porém, deve-se entender que a Tecnologia da Informação evoluiu do papel de suporte administrativo para o de estratégico. Hoje não se pode pensar em tecnologia de forma isolada, é necessário analisar a cultura organizacional, as necessidades reais da organização, investimentos a serem feitos, a realidade econômica da empresa, do país e até da economia mundial, pois insere-se em um mundo globalizado onde a troca de informações realiza-se de uma forma muito rápida, jamais vista anteriormente (JÚNIOR, 2017, p. 25).

Para Junior, Fialho e Santos (2016), antes de se implementar um ERP, é necessário que a organização levante os FCS, como aceitação do usuário, por exemplo. O sucesso da implementação depende do quão o sistema está integrado, e corresponde à cultura organizacional da empresa. Caso a cultura esteja interferindo na implementação do ERP, a alta gerência deve atuar, no sentido de tentar uma adequação de ambos durante o processo.

6.6 Tecnologia da Informação (TI)

A era da informação é cada vez mais constante e percebida no mundo de maneira geral, no qual nota-se um fluxo grande de informações e gostos ligeiramente alterados por parte dos consumidores. Percebendo isto, a vantagem competitiva se

tornou fator primordial nos objetivos das organizações, que passaram a focar em inovações tecnológicas e acreditar que informação realmente é poder.

A tecnologia da informação busca centralizar todos os dados das empresas, e transforma-los em informações relevantes para tomadas de decisões, redução de custos, otimização da satisfação do cliente, e criação de vantagens competitivas (JÚNIOR, 2017).

Para Foina (2001, p. 31), a Tecnologia da Informação é “um conjunto de métodos e ferramentas, mecanizadas ou não, que se propõe a garantir a qualidade e pontualidade das informações dentro da malha empresarial”.

Embora seja considerada uma das abordagens de maior potencial e influência no desempenho das organizações (ALBERTIN; ALBERTIN, 2010), em um primeiro momento pode haver resistência em se investir na TI, principalmente nas empresas de pequeno porte, que possuem pouco ou nenhum acesso ao capital. Entretanto, a globalização impacta de forma direta as organizações, forçando-as a investir e assim criar estratégias competitivas, visto que a TI dá a chance de a empresa competir no mercado de igual para igual dentro do seu setor, permitindo melhoria nos produtos e serviços oferecidos, criando novos caminhos, e aumentando sua produtividade (JÚNIOR, 2017).

Para Júnior (2017, p. 24) “os avanços tecnológicos desafiam tanto os profissionais de TI como os gestores que participam da tomada de decisão de suas instituições”, pois as organizações não estão buscando profissionais que entendam somente de TI, mas sim que saibam utilizar as informações geradas para estratégias mercadológicas e competitivas mais assertivas em suas organizações.

(...) saibam utilizar a Tecnologia da Informação com intuito de transformá-las em organizações competitivas, participem no desenvolvimento de projetos, saibam administrar os recursos de informação da empresa, tenham conhecimentos tanto de *Hardware* como *Software*, gerenciem a alocação de recursos para projetos e possuam competência para sugerir novas utilizações para os Sistemas de Informação em suas organizações (JÚNIOR, 2017, p. 24).

Dentre as abordagens e configurações para a implementação de soluções ERP nas empresas de pequeno porte, uma que começa a ganhar espaço no mercado é a computação em nuvem (*Cloud Computing*), discutida no próximo tópico.

6.7 Computação em Nuvem

A Computação em Nuvem (*Cloud Computing*) é “o fornecimento de serviços de computação – servidores, armazenamento, bancos de dados, rede, *software*, análise e muito mais – pela Internet (“a nuvem”)” (MICROSOFT AZURE, 2018). Embora seja uma ferramenta recente, muitas organizações – de pequeno, médio ou grande porte, governamentais ou sem fins lucrativos – estão aderindo a essa tecnologia visto a usabilidade da mesma. A computação em Nuvem serve para armazenar, fazer *backup* e recuperar dados, fornecer *software* sob demanda, analisar dados para padrões e fazer previsões, entre outras usabilidades (MICROSOFT AZURE, 2018).

De acordo com Microsoft Azure (2018), os benefícios da utilização da Computação em Nuvem dentro de uma organização são:

- Baixo Custo;
- Alta Velocidade;
- Flexibilidade em Escala global;
- Maior Produtividade;
- Melhor Desempenho;
- Maior Confiabilidade.

Deste modo, com a implantação dessa ferramenta, as empresas eliminam custos com compras e manutenções de *hardwares* e *softwares*, otimizam o tempo de sua equipe de TI, e acessam suas informações em qualquer local do mundo, bem como conseguem facilitar a comunicação, integração e coordenação entre os sistemas de empresas relacionadas (ANTONIOLLI, 2016).

Assim, pelo potencial que a abordagem da computação em nuvem traz às organizações, se torna um excelente componente sobre o qual as empresas podem estabelecer suas soluções de tecnologia da informação e, mais especificamente, seus sistemas de informação.

6.8 A influência da TI nas empresas de pequeno porte

As empresas de pequeno porte são fundamentais nos países em desenvolvimento, e sua participação na economia é essencial.

Para Cher (1991, p. 39):

As micros e pequenas empresas são muito importantes para a economia de um país, uma vez que representam uma significativa contribuição na geração do produto nacional, absorvem mão-de-obra (principalmente a não tão qualificada), são flexíveis em termos locais (podendo espalhar-se por todo o território nacional), possuem forte caráter nacional, e devido ao modelo de gestão das grandes empresas, desempenham também atividades de auxílio a essas.

Dentro da perspectiva de tecnologia, uma das mais crescentes e utilizadas pelas organizações é a TI. Em um cenário cada vez mais competitivo e de exigências para agilidade, flexibilidade e inovação, a informação torna-se um aliado decisivo nas estratégias das organizações. Com isso, o papel da TI tornou-se imprescindível para os objetivos e as aplicações de uma organização e, conseqüentemente, como forma de atuação e vantagem competitiva (ALBERTIN; ALBERTIN, 2010).

Uma pequena empresa é uma organização que pode ser administrada ou dirigida por uma única pessoa. Nesse caso, as competências decisórias ficam a cargo do proprietário, isto é, não são delegadas, tudo fica sob o peso de sua gestão centralizada e de sua própria avaliação (GONÇALVES; KOPROWSKI, 1995).

A tecnologia permite com que as empresas estabeleçam diálogo em tempo real com consumidores de seus produtos e serviços, o que fortalece o relacionamento entre ambos, e contribui para a fidelização desses clientes. Através dessa interação é possível obter informações importantes para gerar produtos mais atrativos ao mercado (GRAEML, 2003).

6.9 Principais áreas de uma organização

Vivemos em uma era inteiramente globalizada, na qual a informação é gerada em questão de minutos, muitas vezes segundos, e tudo está em constante mutação e evolução. Por conta dessa globalização, as empresas precisam estar atentas ao

ambiente interno e externo diariamente, transformando e melhorando seus processos¹ e planejando estratégias de defesa.

Para que esses processos sejam melhorados e as estratégias sejam definidas, é necessário que os gestores das principais áreas da organização se reúnam para analisar o ambiente, primeiro, de maneira individual, e depois coletiva. Pode-se atribuir como principais áreas de uma organização o administrativo, comercial, suporte e produção (JACOBSEN et al, 2006).

Ainda de acordo com os autores, a área administrativa abrange todas as funções subsequentes: financeiro, recursos humanos, treinamento, segurança do trabalho, contabilidade e compras, e elas são as pioneiras para o desenvolvimento e melhoria de qualquer processo da organização, pois se for necessário um investimento na área da produção, por exemplo, o financeiro precisa fazer uma análise dessa proposta e transferir uma determinada quantia que supra as necessidades dessa área, mas que não falte em outras. Da mesma maneira, a área de compras deve fazer uma pesquisa de fornecedores que atinjam as reais necessidades da organização, com qualidade, agilidade e com um custo acessível.

A área comercial trabalha com as funções de vendas, exportação e *marketing*. O *marketing* é uma das ferramentas mais importantes de uma organização, que tem a responsabilidade de analisar o ambiente externo, o comportamento do consumidor, definir o preço, as estratégias de vendas, promoções, e outras ações que alavancam as vendas da organização (JACOBSEN et al, 2006).

Na área técnica encontram-se o suporte técnico, manutenção, e atualmente criando forças nas organizações, o departamento de Tecnologia da Informação (TI), que busca constantemente inovação tecnológica para melhorias dos processos (JACOBSEN et al, 2006).

Por fim, a área de produção compreende o planejamento, engenharia e produção dos produtos e serviços que a empresa comercializa. Essa área tende a buscar melhorias nos processos constantemente, afinal qualquer redução em tempo se traduz em redução dos custos finais, trazendo lucratividade para a empresa (JACOBSEN et al, 2006). Vale ressaltar que todas essas áreas precisam trabalhar em

¹ Processos compreendem um conjunto ordenado de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas (BRASIL, 2013).

conjunto para que as melhorias sejam aplicadas eficientemente, visto que todas estão interligadas.

Sabe-se que todas essas principais áreas, bem como outras complementares, geram resultados e, conseqüentemente, a empresa obtém um fluxo altíssimo de informações e dados que precisam ser estruturados a fim de tomar decisões, implementar recursos, estratégias, otimizar processos e aplicar melhorias. Neste momento é que a usabilidade da TI e do sistema ERP facilita e contribui para o bom desenvolvimento da organização.

A seguir será apresentado um caso prático de utilização da tecnologia da informação, em uma empresa de pequeno porte, objeto desta pesquisa.

7 DESENVOLVIMENTO

O objetivo dessa pesquisa se dá em identificar a importância da utilização da tecnologia da informação nos processos de uma organização, assim como verificar as vantagens e fatores críticos para tal utilização. Deste modo, identificou-se um objeto de estudo, e foram realizadas visitas no local a fim de se identificar os recursos tecnológicos presente nos processos e, então, chegar-se à conclusão se atendem as expectativas da organização ou não, bem como propor melhorias para a mesma.

7.1 Identificação da empresa

O objeto de estudo é um supermercado– Pérola Supermercados – da cidade de Santa Bárbara d'Oeste, fazendo parte do setor terciário² da economia e seu ramo de atuação é comércio varejista, composto por empresas que vendem produtos ao consumidor final. A principal característica de um supermercado no mundo dos negócios é o autosserviço, ou seja, o consumidor tem uma diversidade de itens para comprar, e não necessita da ajuda de um vendedor, exceto na parte de açougue e pagamento dos produtos.

A unidade de estudo se encontra na Rua Espanha, no bairro Jardim Europa, em Santa Bárbara d' Oeste, e conta com 05 funcionários, além do proprietário, que é responsável pela gestão administrativa, e auxilia no atendimento do caixa, quando necessário.

O supermercado está no bairro há pouco mais de 20 anos, mas sob nova direção encontra-se há aproximadamente um ano e meio. Com as visitas no local, observa-se que os clientes são fiéis, mesmo que haja um grande e renomado supermercado da região no mesmo bairro. Informalmente, a fim de agregar valor na pesquisa, alguns clientes foram questionados em relação ao Pérola Supermercado, e os comentários foram muito positivos. Estes clientes elogiaram o atendimento, considerado sempre receptivo, gentil e ágil, e ainda afirmavam que o Pérola não

² Setor terciário corresponde ao comércio de produtos ou prestação de serviços (VASCONCELLOS; GARCIA, 2014).

perdia para um outro grande varejista da região em questão de itens, pois todos os itens necessários estavam ali.

7.2 Missão, visão e valores

Todo empreendimento existe para um propósito, ou seja, sua missão dentro daquele mercado. Nesse sentido, segundo Chiavenato (2005, p. 63):

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional.

Além da missão, é importante que os gestores de uma organização estabeleçam uma visão de futuro, ou seja, como tal organização deseja ser reconhecida no futuro.

Desta forma, ainda com base em Chiavenato (2005, p. 66), a visão "estabelece uma identidade comum referente aos propósitos da empresa em relação ao futuro, de modo a orientar o comportamento das pessoas quanto ao destino que a organização quer alcançar".

Já os valores são os princípios norteadores do negócio, ou seja, como os gestores da organização devem atuar, ou ainda, quais são os princípios que vão nortear suas decisões.

Assim, os valores se dão por intenções, crenças e princípios que devem orientar as atividades e decisões da empresa (CHIAVENATO, 2005). Posto isto, entende-se a importância da missão, visão e valores, sendo a questão norteadora das estratégias das empresas que buscam, continuamente, atingir o que foi proposto nos termos.

Voltando à pesquisa, o Pérola Supermercados não possui missão, visão e valores, e inclusive o proprietário não obtinha conhecimento dos termos e como são importantes para a organização. Deste modo, sugere-se:

Missão: Buscar atender continuamente as necessidades dos consumidores da região, oferecendo-lhes bom atendimento e amplos produtos.

Visão: Ser referência no comércio varejista, onde todos possam se sentir satisfeitos.

Valores: Comprometimento, dedicação, transparência e credibilidade.

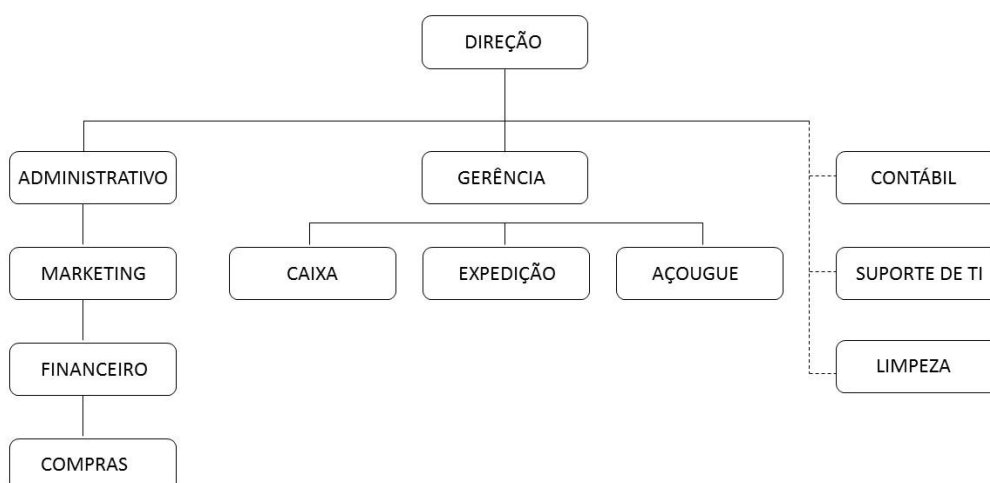
7.3 Organograma

Como afirma Chiavenato (2001, p. 251), “organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa”. Assim, toda empresa deveria ter ciência da importância e relevância da atribuição de um organograma.

O organograma apresenta toda a estrutura hierárquica de uma empresa, quem são os líderes, quem são seus subordinados, quem está acima dos líderes, a quem recorrer para se responsabilizar por algum acontecimento que houve em determinada área da empresa, enfim, toda a estrutura formal de uma empresa.

O organograma representado na figura 1 é de elaboração da autora, visto a ausência de um organograma da empresa. Ao invés de se esboçar a atual situação do quadro de funcionários, o que foi proposto é a inclusão de alguns departamentos que são áreas importantes dentro de uma organização, podendo otimizar aspectos como a descentralização das tomadas de decisões e o crescimento do supermercado no bairro, utilizando recursos oferecidos pelo sistema ERP implantado na organização.

Figura 1: Organograma



1 Linhas tracejadas: serviços terceirizados

A proposta é que o supermercado inclua no quadro de funcionários o departamento financeiro e de *marketing* para o desenvolvimento de estratégias, a fim de atingir o que foi proposto na visão da empresa, a de ser referência no comércio varejista e visando seu potencial de crescimento. A terceirização do suporte de TI pode incluir a manutenção do *software* instalado e o treinamento para os funcionários, o que otimizaria o tempo e alocação de funcionários, nos casos de contratação de pessoal.

7.4 A TI nos principais processos

A empresa em questão não possui o financeiro e outras funções administrativas dentro da empresa, sendo o mesmo terceirizado. Logo, recursos informatizados para elaboração de estratégias, geração de dados para análise de gráficos, estatísticas e controles financeiros, são dispensados.

O foco e principal processo da organização é o comercial. O proprietário do estabelecimento afirma que deseja que seu cliente entre no supermercado, encontre o que realmente precisa e até mais, se dirija ao caixa para receber atendimento ágil, e saia do supermercado satisfeito, não vendo a necessidade de procurar o concorrente.

Por ser uma empresa de pequeno porte e não tendo um quadro amplo de funcionários, o ideal é que a empresa tenha um sistema eficaz que integre todos os processos e departamentos presentes na organização para assim suprir a ausência de funcionários. Em relação a isso, a empresa está bem amparada.

O *software* utilizado é um ERP voltado para supermercados e abrange desde o recebimento da mercadoria, até a venda no caixa. As funcionalidades utilizadas pela organização deste *software* são:

Cadastro: todos os produtos e fornecedores são cadastrados, obtendo campos para informações relevantes como data de validade do lote e referências dos fornecedores;

Controle de estoque: com os produtos cadastrados pelo código de barras, ao se fazer a leitura do mesmo no caixa, automaticamente o produto é dado baixa no estoque registrando sua saída;

Entrada de mercadoria: integração automática do estoque através do documento fiscal de entrada. Pelo XML, é gerado um cadastro automático dos produtos e fornecedores para atualização do estoque;

Frente de caixa (PDV): efetuação da venda, baixa no estoque, devolução de mercadoria e emissão de cupom e nota fiscal;

Fluxo de caixa: lançamento de entrada dos recebimentos oferecendo opções de pagamentos, bem como lançamento de saída dos recebimentos; emissão de relatório do fluxo de caixa do dia; e emissão de redução Z³.

7.5 Diagnósticos e Discussões

- *Hardwares:*

Em um supermercado, o caixa é o principal ponto de venda (PDV), e o fato de haver filas já não agrada muito o cliente, principalmente se o mesmo estiver com pressa. Por isso, é de extrema importância que o *software* instalado tenha bons recursos e esteja constantemente atualizado para que não ocorra divergências, para que não trave e não reinicie este processo. Neste caso, o *hardware* também influencia, pois caso o *hardware* não tenha capacidade de processamento ou até mesmo esteja desatualizado com as novas tecnologias, pode ocorrer incompatibilidade com o *software* e com suas atualizações, e isso atrapalha a boa execução deste sistema.

Dos recursos tecnológicos utilizados dentro da organização, nota-se um atraso tecnológico em relação aos *hardwares*. O sistema operacional utilizado ainda é o *Windows XP*, sendo que após ele já existe a atualização do *Windows* com o *Windows 7*, o *Windows 8* e agora o *Windows 10* e os monitores são CRT⁴ (*Catodic Ray Tube*) e eram comuns na época de 2005. Entretanto, já temos os monitores de LED e LCD. Antes da nova direção o CPU (*Central Process Unit*) também era desatualizado. No

³ Redução Z: Fechamento diário de um emissor de cupom fiscal (FOCUS LOJA, 2014)

⁴ CRT: monitores de raios catódicos, ou seja, que utilizam tubo de imagem (MORIMOTO, 2005).

entanto, com a implantação deste novo *software* foi necessária a atualização da CPU para compatibilidade e boa execução do mesmo.

O investimento em atualizações de *hardwares* e sistemas operacionais se faz necessário como um plano de contingência da empresa, pois em determinado momento, as funções do ERP podem ser impedidas de serem executadas por incompatibilidade com o *hardware* ou sistema operacional em uso, forçando o empresário a investir de modo abrupto e, muitas vezes, acarretando desfalques inesperados no caixa.

- *Software:*

Os processos mencionados no capítulo 7.4 deste projeto são apenas uma parte do que o ERP utilizado pode atender. Existem disponíveis outras funcionalidades não utilizadas atualmente. No entanto, a empresa objeto deste estudo não as utiliza pela ausência dos respectivos departamentos dentro da organização (exemplos: módulo financeiro e de RH).

Dentre tais funcionalidades não utilizadas, destacam-se:

- Aplicativos *mobile*;
- Controle de contas a pagas e receber;
- CRM;
- Emissão de relatórios para controle financeiro, estoque e fiscal;
- Emissão de etiquetas de gondolas;
- *Self Checkout*.

Baseando-se na proposta do organograma (Figura 1), os aplicativos e o CRM poderiam ser utilizados pelo departamento de *marketing*, no qual conseguiriam obter um controle e visão de frequência de compra dos clientes, aproveitamento das promoções e horários de pico, por exemplo, e assim utilizar dessas informações para elaboração de estratégias a serem disponíveis na versão *mobile*, por meio do aplicativos de *marketing* de relacionamento.

Atualmente as emissões de etiquetas são feitas manualmente, e isso aumenta, consideravelmente, o risco de erros na hora do preenchimento de valor, bem como aumenta o tempo que essa ação deveria obter para estar concluída. Desta forma, utilizando-se a funcionalidade de emissão de etiquetas sobraria tempo para alocar o

funcionário na arrumação das gondolas, ou a outra função pertinente. O controle financeiro se dá pelo proprietário, por planilhas de *Excel*, podendo também conter erros de digitação nos dados e valores. Por isso a informatização dos processos se torna essencial dentro da organização, por conta da precisão dos resultados, dados e informações, além da agilidade.

O *Self Checkout* é uma tecnologia que chegou ao Brasil recentemente, e que permite o autoatendimento pelo consumidor, agilizando o processo, diminuindo as filas, e otimizando o processo de frente de caixa. Visto que esta funcionalidade possui uma grande oportunidade de se tornar essencial nos processos do comércio varejista, o ERP utilizado já possui funcionalidades para teste, que poderiam ser aproveitadas, dado que atribuirá um grande diferencial entre os concorrentes.

- Resistência humana:

A informatização dos processos e a utilização de um sistema que integre todos os departamentos da empresa vem ganhando espaço e força constantemente a realidade das organizações. Antigamente, notava-se uma resistência humana muito grande em aderir e implantar tecnologias. Entretanto, hoje já se observa uma flexibilidade, disponibilidade e adaptação aos recursos tecnológicos, visto todos os benefícios que eles trazem para o mundo dos negócios.

Apesar disso, ainda existe essa resistência em investir e confiar o dia-a-dia de sua empresa aos meios tecnológicos, seja por custo alto de investimento ou por acreditar que não valha a pena. Essa realidade é presente no supermercado onde a pesquisa foi aplicada. O proprietário tem consciência de que o *software* utilizado supre todas as necessidades da sua empresa e lhe dá a oportunidade de crescer interna e externamente, mas como seu principal concorrente é um supermercado de uma grande rede da região, existe a resistência em investir em todas as funcionalidades e recursos disponíveis, por não acreditar que este investimento obterá retorno.

7.6 Principais sugestões de melhorias

A fim de contribuir com o objeto de estudo, no quadro 1 será apresentado principais sugestões de melhorias, bem como os benefícios esperados.

Quadro 1: Principais sugestões de melhorias

SUGESTÕES	BENEFÍCIOS ESPERADOS
Inclusão de missão, visão e valores	Norte para as estratégias do negócio e para o desenvolvimento interno.
Inclusão de novos departamentos	Descentralização das tomadas de decisões, mão-de-obra especializada contribuindo para o crescimento do supermercado, alcance da visão proposta.
Atualização dos <i>hardwares</i>	Maior velocidade, compatibilidade total com o <i>software</i> , mais segurança, novos recursos.
Utilização de todos os recursos disponibilizados no <i>software</i>	Redução de tempo, custo com materiais, minimização de erros manuais, maior controle de estoque, proximidade e contato com o cliente.
Implantação do <i>Self Checkout</i>	Oportunidade de diferencial competitivo, agilidade no atendimento, utilização de uma tecnologia totalmente inovadora no país.

Fonte: Elaborado pela autora

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A observação por meio de visitas local e coleta de informações permite vivenciar na prática as teorias e conhecimentos obtidos em sala de aula e no decorrer deste projeto. Portanto, conclui-se que a tecnologia da informação tem muito mais benefícios do que malefícios a serem agregados ao mundo dos negócios.

Para o Pérola Supermercados, sugere-se um investimento e melhorias nos *hardwares* e em seus sistemas operacionais, a fim de evitar situações inesperadas que possam comprometer a rotina de atendimento do supermercado. Vale ressaltar que a empresa possui capacidade e estrutura para abranger seu público e a gama de clientes atuais, no qual não há reais razões para se evitar o crescimento, por conta de sua concorrência.

Trazendo para a realidade das empresas de pequeno porte, a implantação de tecnologias se faz importante para otimizar os processos, que em sua maioria, são realizados manualmente, correndo-se o risco de erros, divergências, sem contar no maior tempo que demandariam todas as ações. Ainda, a tecnologia pode contribuir para o crescimento da empresa, trazendo recursos que beneficiem a organização de dentro para fora, isto é, primeiramente os recursos e processos internos para então refletir nos clientes e no setor. Para tanto, é de suma importância que os colaboradores e proprietários tomem consciência das necessidades de sua empresa e visem o quão benéfico a implantação pode ser na redução de custos, trazendo agilidade, facilidade e praticidade no cotidiano da organização.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. F. de; FAORO, R. R. **Adoção de inovações em tecnologia da informação**: um estudo baseado nas percepções de clientes e fornecedores. Rev. Elet. Gestão e Serviços, v.8, n.1, Jan./Jun. 2017, p. 1854-1877. Disponível em: <<https://www.metodista.br>> Acesso 18 out 2017.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Estratégias de Governança de Tecnologia da Informação**: estruturas e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANTONIOLLI, P. D. **Estrutura da Tecnologia de Informação para a Gestão de Demanda da Cadeia de Suprimento Farmacêutica**: um Estudo de Caso Brasileiro. BBR, Vitória, v. 13, n. 2, Art. 2, p. 27 - 56, mar.-abr. 2016. Disponível em <http://www.bbronline.com.br/artigos.asp?sessao=ready&cod_artigo=2301> Acesso 30 abr 2018.

BENTES, A. TI Update – **A Tecnologia da Informação nas Grandes Empresas**. São Paulo: Braport, 2008.

BRASIL; PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA; SECRETARIA JURÍDICA E DE DOCUMENTAÇÃO. **Manual de gestão de processos**. Brasília: MPF/PGR, 53p., 2013, disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>> Acesso 18 set 2017.

CHER, R. **Gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FOCUS LOJA. **O que é a Redução Z**. online, 2014. Disponível em <<https://focuslojas.com.br/2014/04/o-que-e-reducao-z/>> Acesso 29 mai 2018.

FOINA, P. R. **Tecnologia de Informação: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, J. E. L. **Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço**. São Paulo: Revista de administradores de empresa, p. 63-81, 1994, disponível em: <www.scielo.br/pdf/rae/v34n1/a08v34n1> Acesso 14 set 2017.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S.O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado: Editora da Universidade de São Paulo, 1995, Cap. 2

GRAEML, A. R. **Sistemas de informação: o alinhamento de TI com a estratégia corporativa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

IPB – Instituto Politécnico de Bragança, **Introdução à informática: Software a parte lógica do computador**, 2006, disponível em < www.ipb.pt/~halestino/II/cap4.pdf> Acesso 13 nov 2017

HABERKORN, E. **Um bate-papo sobre o gestão empresarial com ERP: tudo que você gostaria saber sobre o ERP e a tecnologia da informação, mas ficou incabulado de perguntar**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

JACOBSEN, A. L.; JUNIOR, J. B. C.; NETO, L. M. **Administração: Introdução e Teorias**. Florianópolis: Secretaria de Educação a Distância (SEAD/UFSC), 2006, disponível em: <http://www.cesadufs.com.br/ORBI/public/uploadCatalogo/16451516022012Introducao_a_Administracao_Aula_3.pdf> Acesso em 10 set 2017.

JÚNIOR, A. M. **Planejamento de Sistemas de Informação Gerencial (SIG)**. São Paulo: Novas edições acadêmicas, 2017. Disponível em < <http://junior.pro.br/wp-content/uploads/2017/08/Livro-Junior.pdf>> Acesso 30 abr 2018.

JUNIOR, I. P. G.; FIALHO, S. H.; SANTOS, E. M. **Avaliação dos sistemas de informação nas organizações: um estudo de caso em empresas do comércio varejista da cidade de Cruz das Almas – BA**. Navus, Florianópolis – SC, v. 6, n. 2, p. 20 – 36, abr./jun. 2016. Disponível em <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/332>> Acesso 30 abr 2018.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3 ed., Rio de Janeiro: LTC, 2001.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M., **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7a ed., São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MICROSOFT AZURE. **O que é computação em nuvem?** Um guia para iniciantes. 2018. Disponível em < <https://azure.microsoft.com/pt-br/overview/what-is-cloud-computing/>> Acesso 28 abr 2018.

MORIMOTO, C. E. **CRT**. Guia do Hardware, 2005. Disponível em < <https://www.hardware.com.br/termos/crt>> Acesso 29 mai 2018.

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S., **ERP systems**: characteristics, implementation cost, tendencies, Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 102-113, Jan./Abr. 2005, disponível em < www.scielo.br/pdf/prod/v15n1/n1a08.pdf> Acesso 17 out 2017

PINOCHET, L. H. C., **Uso Estratégico dos Sistemas de Informação no Apoio aos Processos de Negócio**: Estudo de Caso na Indústria de Alimentos, RAD Vol.18, n.3, Set/Out/Nov/Dez 2016, p.01-25, disponível em < <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25110>> Acesso 17 out 2017

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 12 ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2. ed., São Paulo: Editora Nova Cultural, 1978.

TURBAN, E; VOLONINO, L. **Tecnologia da Informação para a Gestão**. 8 ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2013.

VASCONCELLOS, M. A. S. de; GARCIA, M. E. **Fundamentos de Economia**. 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.