



GESTÃO DA MUDANÇA: A IMPLEMENTAÇÃO DE SOFTWARES PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Julia da Rocha Mattos – julia.mattos@nissan.com.br
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
Av. Maracanã, 229 - Maracanã, Rio de Janeiro - RJ, 20271-110

Naira Queirós Leitão – naira.queiroz@hotmail.com
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
Av. Maracanã, 229 - Maracanã, Rio de Janeiro - RJ, 20271-110

Thaysa Rainho Guimarães – thaysa.f.guimaraes@gmail.com
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
Av. Maracanã, 229 - Maracanã, Rio de Janeiro - RJ, 20271-110

Tielle da Silva Alexandre – tiellesa@gmail.com
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
Av. Maracanã, 229 - Maracanã, Rio de Janeiro - RJ, 20271-110

Carlos Eduardo Pantoja – pantoja@cefet-rj.br
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
Av. Maracanã, 229 - Maracanã, Rio de Janeiro - RJ, 20271-110

***Resumo:** Os constantes avanços da tecnologia da informação proporcionaram às organizações um potencial para produzir novas ferramentas que auxiliam atividades específicas dos processos de gestão das informações empresariais. Contudo as mudanças necessárias para o alinhamento da organização com as implementações dos novos softwares e tecnologias, sofrem usualmente resistências. Objetivou-se desta forma, avaliar de que maneira a organização pode utilizar a tecnologia da informação e seus softwares, especificando programas e suas respectivas compatibilidades. Visando que assim, a empresa consiga através da integração dos processos de gestão organizacional desenvolver vantagens competitivas.*

***Palavra-Chave:** Gestão de mudança, Softwares, Tecnologia da Informação.*

1. INTRODUÇÃO

A adoção de soluções de Tecnologia da Informação (TI) por empresas na Era da Informação apresenta-se como uma forma das instituições trabalharem com os grandes volumes de dados presentes no cotidiano corporativo. Através da adoção de Softwares



específicos, as aplicações de TI buscam proporcionar a obtenção, o armazenamento, o acesso, o gerenciamento e o uso de informações pelos usuários dos sistemas.

Entretanto, apesar da grande variedade disponível, empresas de pequeno e médio porte ainda apresentam resistência quanto à adoção destes programas, seja pelo desconhecimento das opções de mercado, ou pela falta de informação sobre suas vantagens na administração do negócio.

Neste contexto, objetivou-se esclarecer como a adoção de novas tecnologias deve ser conduzida nas organizações. Através da seção 1 será apresentado o enfoque na Gestão da Mudança no processo de adaptação das empresas ao mercado contemporâneo, já na seção 2 serão abordados sistemas e Softwares para empresas, enquanto na seção 3 é discorrido se a implementação do software nas empresas pode ser considerado um investimento ou uma despesa, sendo que o presente artigo visa equacionar estes questionamentos.

2. GESTÃO DA MUDANÇA

A mudança organizacional combina alterações internas nos valores, cultura organização, metas e comportamento das pessoas com alterações externas nos processos, nas estratégias, nas práticas e nos sistemas adotados pelas empresas. Conforme afirmado por McFarlan (1998), a tecnologia proporcionou à organização um potencial para produzir novas ferramentas afiadas que possam trazer ganhos duradouros em termos de participação de mercado.

É uma tendência natural resistir, o novo, mais ainda os seres humanos tendem a fazer escolhas racionais e antes que aceitem a mudança devem estar convictos de que esta os beneficiará, na falta de tal certeza eles sempre optarão pelo conhecido quando confrontado entre este e o desconhecido. O hábito, a segurança, os fatores econômicos e o processo seletivo de informações constituem fontes de resistência à mudança”. (Cohen, 1999 p. 340).

Para aliar expectativas, lidar com as resistências a mudanças, engajar os colaboradores e promover a mudança organizacional de maneira eficiente e harmoniosa é necessário uma maneira gerenciar todas essas mudanças e seus impactos organizacionais. Nesse contexto surgiu o conceito de Gestão da Mudança que atualmente é cada vez mais estudado e aprofundado dentro da Administração Contemporânea.

Sims e Mea (2002) definem a gestão da mudança como práticas gerenciais para adaptação às novas realidades de negócio. Kotter (2001), por meio do exame de algumas histórias de empresas de sucesso, revela que a gestão da mudança é crucial para a manutenção da prosperidade e competitividade, pois minimiza os riscos e maximiza as oportunidades



relacionadas ao processo de transformação. Para Hayes (2002), a gestão da mudança está associada à modificação ou transformação da organização, visando manter ou melhorar sua eficácia por meio do gerenciamento, face aos processos de mudança.

Anderson e Anderson (2001) colocam que a gestão de uma mudança deve ter em seu escopo três elementos fundamentais: conteúdo, pessoas e processo. 1) Conteúdo - o que precisa ser modificado na organização precisa ser mudado, ou seja, a estratégia, a estrutura, os sistemas, os processos, as tecnologias, as práticas de trabalho, etc. 2) Pessoas - comportamentos, emoções, mentes, e espíritos dos seres humanos que estão desenhando, implementando, suportando ou sendo impactados pela mudança. 3) Processo - como as mudanças no conteúdo e nas pessoas são planejadas, desenhadas e implementadas. Em outras palavras, o processo engloba as ações que produzirão as mudanças no conteúdo e nas pessoas.

Para Belasco (1992) e Adizes (1995) as pessoas são a chave do processo, por isso a empresa deve se cercar dos melhores profissionais, ter uma política de gestão de pessoas que estimule a mudança e divulgar a visão para que todos tenham ciência do que a empresa espera dos seus funcionários. Assim, os funcionários de uma organização sempre foram e sempre serão o mais importante recurso no gerenciamento de mudança (SIMS; SIMS, 2002).

O uso do método e ferramentas específicos de Gestão da Mudança proporciona maior efetividade no alcance dos resultados, com economia de tempo e menor impacto nos colaboradores e nas atividades do negócio.

2.1. Aplicação Gestão da Mudança na Implantação de um Software

A implantação é uma etapa muito complexa e compreende um amplo processo de mudança organizacional, que provoca impactos sobre o modelo de gestão, a arquitetura organizacional, o estilo gerencial, os processos de negócios, e principalmente, sobre as pessoas (WOOD Jr., 1999).

De acordo com o estudo conduzido pela IBM em 2008, dentre os maiores desafios para a Gestão da Mudança podem ser destacados a mudança de padrões de pensamentos e atitudes, a cultura corporativa e a complexidade subestimada. Além disso, foram listados os principais fatores que fazem com que uma mudança seja bem sucedida, sendo os mais expressivos o patrocínio da alta gerência, envolvimento do funcionário, comunicação honesta e realizada a tempo, cultura corporativa que motiva e promove a mudança.

É importante mapear quais os riscos, as resistências e impactos que a implantação de um novo projeto, seja de software ou qualquer outra natureza, pode trazer para a empresa. Alterar a rotina de uma empresa não é fácil e por isso precisa um bom planejamento para



mitigar todos esses fatores. Identificar quais os desafios e barreiras poderão ser enfrentadas é essencial para a correta definição de um plano de gestão da mudança eficiente.

A teoria de Gestão da Mudança conta com três importantes pilares que devem ser mantidos em um ciclo de melhoria contínua. São eles: Comunicação, Capacitação e Alinhamento. O pilar *comunicação* procura responder a perguntas chaves do negócio. Reduzir a incerteza através da comunicação é uma excelente forma de gerenciar as diversas expectativas existentes. (Niemeyer, Mariana 2012),

Como principais soluções deste pilar, temos o mapeamento e priorização dos *stakeholders*. É preciso compreender como cenário atual e futuro podem impactá-los, identificar e entender quais suas as principais motivações. O segundo produto seria um plano de comunicação que é onde serão descritas todas as necessidades, destacando seus tipos, objetivos, destinatários e frequência (Niemeyer, Mariana 2012), ou seja, escolher a melhor maneira para estabelecer a comunicação interna com os colaboradores.

O pilar *capacitação* é necessário, pois as pessoas impactadas necessitam de treinamento para promover a transferência de conhecimento, de forma a se sentirem preparadas e confiantes para o novo ofício. Como principais produtos deste pilar, temos a definição do plano de capacitação, definição do cronograma identificação dos usuários finais, quais os treinamentos serão necessários, o público-alvo de cada um, formação de multiplicadores, elaboração do material de treinamento, os envios dos lembretes, os responsáveis pela logística do treinamento, etc.

O terceiro e último pilar trata dos *alinhamentos* organizacionais que devem ocorrer ao longo do projeto ou durante a rotina. O objetivo principal do alinhamento é reduzir as resistências através do diálogo entre as partes, de forma a negociar a melhor forma de agir em prol da mudança. Como principais produtos deste pilar, tem-se a formação de comitês com os representantes de áreas impactadas, o calendário de reuniões periódicas dos comitês, ações de motivação para engajamento dos comitês, a preparação dos padrões a serem utilizados para registro. (Niemeyer, Mariana 2012)

Ainda é realizada a identificação dos principais impactos organizacionais oriundos da implantação do novo software e construção do plano de ação para tratamento desses impactos mapeados para que as áreas estejam preparadas para esse processo.

3. TRONSOFT

A TronSoft é uma empresa de software com atuação no Brasil, cujo foco está no segmento de casas noturnas, restaurante e similares. O seu principal produto é o Tronsolution,



Software que oferece solução para o dono do negócio, através de um sistema completo para informatização e gestão de bares. De acordo com o site da empresa, a primeira opção oferece vantagens como gerenciamento limitado e seguro para o fluxo de caixa, oferecendo simplificações para os procedimentos diários das empresas, através do uso de tecnologias, como *Touch Screen* para criação de perfis padronizados e customizados de consumo, além do uso integrado de balanços das operações, com a finalidade de agilizar pedidos desde o momento em que ele é realizado, passando pelo recebimento na área da cozinha até o mesmo ser servido ao cliente.

Já a segunda opção apresenta benefícios diferentes segundo dados da própria empresa, realizando a recepção e o cadastramento customizado de clientes, através da utilização de códigos, configurações, imagens e sistemas biométricos:

"Além da criação de um quiosque para verificação de consumo, consulta através de cartão ou Touch Screen, visualização em tempo real de quantidade de pessoas, inclusive por tipo de cartão, sexo, localização de pessoas etc., perfil de consumo de clientes especiais, Vips e outros, pagamento facilitado através de recebimentos de múltiplos cartões ou comandas, programação e promoções por festas, pessoas ou eventos, marketing de relacionamentos conforme perfil de clientes (c/envio de e-mails e relatórios), controle de saída para verificação de pagamento."

(Fonte:< <http://www.tronsoft.com.br/tronsolution.php#rest>>).

3.1. Tronsolution - Gestão de Estoque, Administrativa e Financeira

A TronSoft oferece também o Sistema Tronsolution na Gestão de Estoque, Administrativa e Financeira. As vantagens dele são identificadas no processo de controle de cadastro e acesso de usuários, de gerenciamento de estoque, sendo os produtos divididos de acordo com suas respectivas especificações, sendo que através de tabelas automáticas em planilhas eletrônicas com exportações de dados sistematizadas, onde ao mesmo tempo em que os produtos saem do estoque para uso, o software vai gerenciando e atualizando o plano de contas e caixa do estabelecimento. Sendo que a partir destas informações, posteriormente, o próprio sistema gera análises financeiras com informações para compra e venda. Além disso, o sistema TronSoft auxilia o usuário no controle bancário, geração de títulos a pagar e a receber, além da administração das Notas Fiscais Eletrônicas (NFEs).

3.2. Custo e compatibilidade



É possível ver que a TronSoft de fato facilitou o dia-a-dia do seu cliente oferecendo vantagens que realmente seriam uma solução ao cotidiano sem o software. Por isso, o Tronsolution não é vendido sozinho, o preço dele – R\$950,00 – inclui a implantação e configuração do software, treinamento para os funcionários e presença de um profissional da empresa no dia da estreia na utilização da nova tecnologia para garantir que tudo ocorra da melhor forma possível. Além disso, existe o pagamento de R\$205,00 por mês pela locação e para um suporte 24 horas para qualquer eventualidade que venha a ocorrer.

O Tronsolution foi criado para ser compatível com os equipamentos mais modernos do mercado. Funciona em computadores com o sistema Windows, Linux e Mac OS. Por fim, a TronSoft oferece a Comanda Eletrônica TS-Mobile, que é um aplicativo para o uso de garçons e atendentes. Suas especificações, de acordo com o site da empresa, são: “interligado com o Sistema TronSolution, permitindo impressão de ordem de produção e registro automático na comanda do cliente, compatível com Smartphone e Tablet Android, mobilidade total e agilidade no atendimento, facilidade de operação com interface amigável, seleção do produto por categoria e descrição ou pelo código, visualização em tela do consumo detalhado da mesa ou do cliente, solicitação de impressão de espelho de conta, uso em restaurantes, bares, casas noturnas, clubes, parques temático e similares.”

4. DESPESA OU INVESTIMENTO?

A decisão de aquisição de Softwares específicos de gestão envolve questionamentos por parte das empresas a respeito do retorno sobre o investimento que está sendo realizado. Antes realizar a compra e a incorporação de determinado Software nos processos da empresa é fundamental que seja feito um levantamento das demandas da organização e a análise dos programas disponíveis no mercado, sendo avaliados quais benefícios estes agregarão nas rotinas do negócio.

De acordo com Solomon (1986), uma dada tecnologia não é automaticamente boa ou má para a pequena e média empresa. Seu resultado dependerá da maneira como esta tecnologia será aplicada. Para Stoner (1999) as informações são avaliadas segundo quatro fatores:

- Qualidade da informação - quanto mais precisa a informação, maior sua qualidade e com mais segurança os administradores podem contar com ela no momento de tomar decisões;
- Oportunidade da informação - para um controle eficaz, a ação corretiva deve ser aplicada antes de ocorrer um desvio muito grande do plano ou do padrão; portanto as informações devem estar disponíveis para a pessoa certa no momento certo;



- Quantidade da informação - dificilmente os administradores podem tomar decisões precisas e oportunas sem informações suficientes; contudo é importante que não haja uma inundação de informações, de modo a esconder as coisas importantes;
- Relevância da informação - de modo semelhante, a informação que os administradores recebem deve ter relevância para suas responsabilidades e tarefas.

O papel do software é facilitar o dia-a-dia dos funcionários e dar poder, através da informação, para que eles possam tomar decisões mais adequadas aos objetivos da empresa. Segundo Saviani (1995) um dos grandes problemas em relação à implantação de softwares em pequenas e médias empresas é o fato de que estas geralmente não possuem um Plano de Metas que as oriente no período de alguns anos. Sendo assim, é preciso traçar um Plano de Metas primeiro para que o software possa agir como apoio do planejamento estratégico da empresa.

Os benefícios que a Tecnologia da Informação traz para as pequenas empresas, segundo Sebrae (2000), podem ser divididos em três grupos:

- **Menores custos:** a informática, quando bem utilizada, reduz os custos da empresa, porque agiliza e possibilita maior segurança e confiabilidade nos processos, rotinas e controles administrativos; simplifica as tarefas burocráticas; reduz os erros e praticamente elimina a repetição do trabalho.
- **Maior produtividade:** possibilita que as pessoas produzam mais, em menos tempo, permite aproveitar melhor a capacidade produtiva da empresa
- **Maior qualidade:** a qualidade dos produtos e serviços é melhorada, pois as tecnologias de informação ajudam a manter o padrão dos produtos dentro das especificações estabelecidas.

5. TRABALHOS RELACIONADOS

Ao analisar trabalhos relacionados foram identificados trabalhos que demonstram a importância do gerenciamento das mudanças e como esta ação pode vir a impactar positiva ou negativamente todo o desempenho organizacional. A análise foi realizada pela

Em Borges e Marques (2010) Uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional descreve através de ensinamentos as diversas fases a serem realizadas para que a organização alcance a performance adequada, mesmo em períodos conturbados e com possíveis incertezas, caso os processos e procedimentos que estão sendo alterados nas empresas não estejam sendo claros para todos os envolvidos.

6. CONCLUSÃO



O cenário atual é muito favorável para o desenvolvimento e crescimento das pequenas e médias empresas. O empreendedorismo é um tema cada vez mais abordado e próximo da população brasileira. O conceito de *startups*, novos financiamentos, editais de investimento em projetos, cursos especializados em gestão de pequenas e médias empresas são alguns dos exemplos que mostram os impactos dessas empresas no mercado.

Segundo pesquisa feita pela Sebrae em parceria com o Dieese (2012), o Brasil possui mais de 6 milhões de micro e pequenas empresas, que totalizam 99% dos negócios do país. Diante desse alto potencial de mercado as empresas de tecnologia da informação começaram a adaptar o seu negócio e a desenvolver softwares mais simples, de menor custo e voltados para a realidade dessas empresas.

Cabe às empresas verificarem qual o melhor tipo de sistema levando em consideração o seu segmento, quais as opções disponíveis para o seu tipo de negócio, o custo-benefício e diferenciais de cada uma delas. Ao optar por um software é necessário pensar nos impactos e mudanças que este provocará na empresa. Estabelecer um bom plano de gestão da mudança com uma comunicação clara, foco em capacitações e alinhamento com todos os envolvidos é muito importante para o sucesso na implantação de um software.

As pequenas e médias empresas devem enxergar a tecnologia como uma importante aliada para atingir seus objetivos e não uma exclusividade das grandes empresas. Elas podem, e devem, adotar um sistema para otimizar o trabalho e gerar resultados positivos para a empresa.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Dean; ANDERSON, Linda S. **Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

BELASCO, James A. **Ensinando o elefante a dançar: como estimular mudanças na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BORGES, Renata Simões Guimarães e MARQUES, Antônio Luiz. **Gestão da Mudança: Uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional**, Revista de Administração FACES Journal, 2010.

HAYES, John. **The theory and practice of change management**. New York: Palgrave, 2002.



MANGORRINHA, Maria Da Conceição Martins. **Comunicação estratégica no âmbito da mudança organizacional**, 2012.

SIMS, Ronald; MEA, William. Change management methods in an exciting new world of business-to-business commerce. In: SIMS, Ronald R. Changing the way we manage change. Westport: Quorum Books, 2002.

SIMS, Serbrenia J.; SIMS, Ronald. Employee involvement is still the key to successfully managing change. In: SIMS, Ronald R. Changing the way we manage change. Westport: Quorum Books, 2002.

WOOD JR., T. Modas e modismos gerenciais: o caso dos sistemas integrados de gestão. Série de Relatórios de Pesquisa, NPP, Núcleo de Pesquisas e Publicações. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV. Relatório n. 16/1999.

CHANGE MANAGEMENT: IMPLEMENTATION OF SOFTWARE FOR SMALL AND MIDSIZED COMPANIES

***Abstract:** The constant advances in information technology have provided organizations with the potential to produce new tools that assist specific activities of the management processes of enterprise information. Although changes are needed to align the organization with implementations of new software and technologies, they usually suffer resistances. The objective is thus to evaluate how the organization can use information technology and its software, specifying programs and their compatibilities. Therefore, the company can get through the integration process of organization management the development of competitive advantages.*

***Keywords:** Change management, Software, Information Technology.*