



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**SISTEMA DE GESTÃO COMERCIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

**SINARA IMACULADA DINIZ DA SILVA FRANCISCO**

**Mariana, MG  
2018**

**SINARA IMACULADA DINIZ DA SILVA FRANCISCO**

**SISTEMA DE GESTÃO COMERCIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito para obter o título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Ana Flávia Rezende

**Mariana, MG  
2018**

F819s Francisco, Sinara Imaculada Diniz da Silva.  
Sistema de Gestão Comercial [manuscrito]: estudo de caso em uma empresa  
de telecomunicações / Sinara Imaculada Diniz da Silva Francisco. - 2018.

30f.: il.: tabs.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> MSc.<sup>a</sup> Ana Flavia Rezende.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de  
Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e  
Gerenciais.

I. Gestão da informação - Teses. 2. Gerenciamento de processos  
(Computadores) - Teses. 3. Tecnologia da informação - Administração - Teses. I.  
Rezende, Ana Flavia. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.21

Catálogo: [ficha@sisbin.ufop.br](mailto:ficha@sisbin.ufop.br)

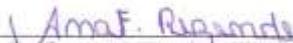
**FICHA DE APROVAÇÃO**

**SINARA IMACULADA DINIZ DA SILVA FRANCISCO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Profa, MSc. Ana Flávia Rezende

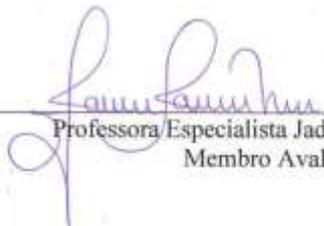
**COMISSÃO EXAMINADORA**



Professora MSc. Ana Flávia Rezende  
Orientadora e Presidente da Banca



Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena  
Membro Avaliador



Professora/Especialista Jade Antunes Simões  
Membro Avaliador

Mariana, 12 de julho de 2018.

## **RESUMO**

Esse artigo teve por objetivo identificar o novo sistema de gestão comercial estabelecido por uma empresa de pequeno porte do setor de telecomunicações localizada na cidade de Mariana – Minas Gerais, buscando compreender as possíveis melhorias e dificuldades apresentadas pelo novo sistema. O meio utilizado para coleta de dados foi à entrevista, com o auxílio de roteiro de entrevista semiestruturado, e a partir dela foi possível verificar que, de um modo geral, a implantação do sistema foi positiva, embora este apresente problemas e não seja totalmente automatizado, e que é um sistema simples e fácil de operar, mas que precisa ser melhorado principalmente no setor de suporte técnico e no setor financeiro. Sabemos que a mudança de sistema de gestão é importante para o sucesso da organização, contudo, a empresa deverá alinhar tecnologia com capital humano, priorizando o conhecimento e a habilidade dos usuários, investindo assim em treinamento completo bem como motivação dos mesmos.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação. Sistema de Gestão. Tecnologia da Informação.

## **ABSTRACT**

This article aimed to identify the new commercial management system established by a small telecommunications company located in the city of Mariana - Minas Gerais, seeking to understand the possible improvements and difficulties presented by new system. The medium used for data collection was to the interview, with the aid of a semi structured interview script, and from it it was possible to verify that, in a general way, the implantation of the system was positive, although this one presents problems and it is not totally automated, and that is a simple and easy to operate system that needs to be improved mainly in the technical support and financial sector. We know that the implementation of a new management system is important for the success of the organization, however, the company should align technology with human capital, prioritizing users' knowledge and ability, investing in complete training and motivation.

**Keywords:** Information Management. Management system. Information Technology.

## LISTA DE QUADRO E FIGURAS

Figura 1 - Relação da TI com os processos organizacionais.....	13
Quadro 1 - Características dos entrevistados.....	16
Quadro 2 - Módulos disponíveis .....	18
Quadro 3 - Categoria e síntese do conteúdo das entrevistas.....	19

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1 Tecnologia da Informação .....	10
2.2 Tecnologia da Informação como ferramenta de vantagem competitiva.....	12
2.3 O impacto da Tecnologia da Informação nas empresas.....	14
3. METODOLOGIA .....	15
3.1 Tipo de Pesquisa .....	15
3.2 Lócus de Pesquisa .....	16
3.3 Sujeitos de Pesquisa.....	16
3.4 Coleta e Método de Análise de Dados.....	16
4. ANÁLISE DOS DADOS .....	17
4.1 Característica e Situação Atual da Organização .....	17
4.2 Discussão com base nas Entrevistas .....	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	28

## 1. INTRODUÇÃO

Diante de uma sociedade cada vez mais globalizada, em que as mudanças vêm ocorrendo de forma dinâmica, atrelada a um mercado ainda mais exigente, torna-se imprescindível a criação de estratégias para que as empresas possam ser ainda mais competitivas e sobreviver no mercado. A cada dia, a informação vem ganhando espaço relevante nas questões relacionadas à gestão de empresas, já que o modelo de sociedade atual é o de “Sociedade da Informação”, de forma que a informação tem se tornado uma das mercadorias mais valiosas e expansíveis, a qual modula as relações sociais, comerciais e trabalhistas (NETO, 2015).

Uma área que vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações é a Tecnologia da Informação, que traz consigo inúmeras possibilidades de ganhos de produtividade, mas que em contrapartida, se mal implantada também traz vários problemas. Para Pereira e Fonseca (1997, p. 241), “a Tecnologia da Informação surgiu da necessidade de se estabelecer estratégias e instrumentos de captação, organização, interpretação e uso das informações”. Sendo assim, a gestão estratégica das informações, resultante da Tecnologia da Informação (TI) é parte integrante de qualquer estrutura gerencial de sucesso.

Empresas que trabalham com sistema de banco de dados, sejam elas pequenas, médias ou grandes, estão investindo cada vez mais em ferramentas de tecnologia da informação que auxiliam na segurança, automatização, eficiência e eficácia dos dados armazenados. Os dados geram informações e conhecimento que dão apoio à decisão e suporte às empresas em suas estratégias competitivas. Isso faz com que haja otimização dos serviços e do atendimento, devido ao auxílio na tomada de decisões, bem como a melhora da satisfação do cliente (MARTINS *et al.*, 2012).

Nesse contexto, um dos ramos de empresas que trabalham com sistema de dados é o ramo de Telecomunicações. Esse setor tem passado por grandes transformações tecnológicas e institucionais, sendo que hoje é primordialmente voltado para a prestação de serviços, não para promoção de infraestrutura, como era inicialmente. Basicamente, o setor de telecomunicações tem por objetivo atuar na resolução de questões imprevisíveis e sistemáticas (MARCON, 2007).

Este estudo justifica-se pelo fato de que as empresas estão cada vez mais dispostas a implantar um sistema de gestão eficiente, que permita o melhor gerenciamento dos dados, de fácil operacionalização e principalmente que seja um mecanismo de apoio a decisão dentro da

organização. Além disso, este estudo nos permite analisar como uma pequena empresa se comporta diante de uma situação de mudança. Mudança essa, que impacta tanto no comportamento dos indivíduos inseridos nesse cenário tanto no gerenciamento do negócio em relação à tomada de decisões. De modo geral, tomar decisões é um papel muito desafiador para as empresas e para que sejam tomadas as melhores decisões, com o mínimo possível de erro, é necessário que o gestor esteja apoiado em informações que representem um valor significativo e que o conduza nessa tomada de decisão (FILHO *et al.*, 2011).

Diante do exposto o presente trabalho tem por objetivo analisar uma empresa de pequeno porte do setor de telecomunicações localizada na cidade de Mariana – Minas Gerais a fim de verificar o novo sistema de gestão comercial estabelecido por ela, buscando compreender as possíveis melhorias e dificuldades encontradas com a implantação do novo sistema. Esse sistema foi adotado com o intuito de alcançar uma rede mais completa e integrada às áreas de vendas, atendimento e finanças da mesma.

A estrutura deste trabalho conta com um referencial teórico, em que serão descritos os achados sobre “Tecnologia da Informação”, “Tecnologia da Informação como Ferramenta de Vantagem Competitiva” e “O impacto da TI nas empresas”. Em seguida será descrita a metodologia adotada para realização do estudo de caso e busca das informações. Finalmente, será realizada uma análise dos dados levantados nesse estudo de caso com base na literatura científica, bem como, as considerações finais sobre esse trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Tecnologia da Informação**

A informação é uma ferramenta indispensável e fundamental para todo o tipo de organização, seja de qualquer porte e atuando em qualquer segmento. Isso porque é através dela que todas as coisas se processam, fazendo com que a organização funcione em seu plano de operação. É usada pela gestão para gerar e compartilhar conhecimento, para tomar decisões, para operar com maior produtividade e para alcançar os melhores resultados no mercado (MAÑAS, 2005). Dessa forma, entende-se que a informação é uma estratégia usada pelas empresas e para que ela funcione corretamente é necessário a utilização da Tecnologia da Informação (TI) (GALEGALE *et al.*, 2017).

Sobre a Tecnologia da Informação, Siqueira (2008, p.89) descreve:

A tecnologia da informação é um ato de organização ou de transformação da realidade para atender às necessidades do homem, dentro de sua possibilidade de enquadramento. Possibilidade esta que é determinada por sua estrutura de conhecimento, por suas relações de representação do mundo, por suas técnicas. (...) A ciência da informação relaciona-se com a tecnologia da informação ao situar no produtivo – no dar finalidade, construir e usar meios para tal – o seu arcabouço teórico.

Assim, define-se Tecnologia da Informação como uma tecnologia usada para obter informações direcionadas para a organização. Basicamente, é um conjunto de tecnologias da computação que favorecem a comunicação, o processamento de dados, e a distribuição de informações envolvidas em um Sistema de Informação. A TI compreende todo um sistema de informações que estão distribuídas em redes de telecomunicação e computacional, além de envolver a coleta, o armazenamento, a transformação, e a apresentação de informações contidas em um *software*, que é a parte “palpável” de um computador ou *hardware*, que é a parte não “palpável” do computador (SANTOS, 2003).

O interesse por TI se deu no início da década de 1970, porém, passou a ser usada como estratégia nas organizações apenas nos anos 90, já que o mercado se tornara cada vez mais competitivo. Assim, nos últimos quinze anos a TI passou a ser uma ferramenta muito utilizada, já sendo considerada como um arranjo intrínseco à organização, e até mesmo uma divisão departamental desta (GOMES; SILVA; FILHO, 2014).

Essa ferramenta é indispensável para o crescimento e melhor desempenho da organização, seja ela qual for. Contudo, muitas vezes a gestão não entende que é uma estratégia indispensável, e não a utiliza, já que entende ser um investimento desnecessário. Dessa forma, a organização que não a utiliza está propícia a não se desenvolver de forma eficaz, e tende a não suportar as pressões do mercado. Assim, é necessário uma boa gestão e o amadurecimento da organização no mercado para que haja o reconhecimento da importância do uso da TI (SIQUEIRA, 2008).

De acordo com Santos (2003, p.38) “as ferramentas de Tecnologia de Informação são os instrumentos e processos específicos da Tecnologia da Informação em Sistemas de Informação”. Ele ainda descreve;

As ferramentas de Tecnologia da Informação atuam facilitando a coleta de dados (sensores, sistemas de automação, sistema de acompanhamento administrativo e outros), na transmissão (redes de comunicação), na apresentação (sistemas de acompanhamento em tempo real de vendas e da produção) e no processamento de dados (agregação e contabilidade dos dados) (SANTOS, 2003, p.38).

Com relação aos benefícios do uso da TI nas organizações, embora não esteja muitas vezes diretamente ligada ao retorno financeiro, se bem empregada, faz com que a organização ganhe espaço no mercado, se conceitue e, em longo prazo, aumente o desempenho financeiro.

Ainda, pode-se considerar que com a implantação da TI na organização, as trocas de informações são facilitadas, tendo em vista que a internet permite maior abrangência. Além disso, há que se considerar que com toda a troca de informações, a redução dos erros na produção, a tomada de decisões corretas e a maior interação entre os setores internos, os clientes e fornecedores, ocorre também grande transformação no mercado, gerando assim novas oportunidades e melhores padrões de gestão (GOMES; SILVA; FILHO, 2014).

## **2.2 Tecnologia da Informação como ferramenta de vantagem competitiva**

As empresas, de modo geral, buscam sempre manter relações bem estabelecidas com os ambientes nas quais estão inseridas, a fim de conhecer os fatores externos que as cercam e garantir recursos viáveis para manter seu funcionamento no contexto das organizações. Dessa forma, conhecer, verificar e monitorar os fatores externos tem sido cada vez mais necessário como ferramenta competitiva, principalmente ao se considerar as mais velozes mudanças tecnológicas, políticas e econômicas do mercado (BARBOSA, 2005).

Além dos fatores externos, se faz necessário que os gestores conheçam a fundo à organização e o meio na qual está inserida para que possam tomar decisões conscientes em prol do sucesso da mesma. Assim, precisam compreender e utilizar planejamentos estratégicos, boa comunicação, marketing e estrutura informacional. Nesse contexto, todas as informações internas e externas relacionadas à organização devem ser analisadas com precisão e discutidas em conjunto com o corpo gerencial. Tais ações fazem parte de processos estratégicos que auxiliarão os gestores a estabelecerem as linhas de atuação da empresa visando à prevenção do caos e garantindo vantagem competitiva (BARBOSA 2005).

Diante disso, o uso de TI pelas organizações tem sido uma realidade cada vez mais frequente, e faz parte do chamado “Negócios na Era Digital”, permitindo, por exemplo, o comércio eletrônico, que é uma importante maneira de criar ou guiar novos negócios. Assim, a TI surge como uma ferramenta muito importante na corrida por espaço no mercado, garantindo vantagens competitivas às organizações que a utilizam, já que, entre outros

benefícios, permite criar indicadores que avaliem os produtos e serviços oferecidos, levando em conta a satisfação dos clientes, e dessa forma, garantindo que a organização se firme dentro de um mercado cada vez mais exigente e dinâmico (ALBERTIN, 2010).

Sobre o contexto dessas mudanças, Laudon e Laudon (2007, p.16) afirmam que:

as inovações no campo da Tecnologia da Informação associadas aos novos formatos de gerência e atividades empresariais estão modificando o mercado e as negociações, melhorando produtos e serviços, e conseqüentemente, as receitas geradas.

O uso de TI se mostra então, uma peça fundamental para tal adaptação das organizações, já que o acesso às informações importantes é necessário aos profissionais, em especial, aos gerentes. Isso porque, em meio a tantas mudanças e exigências do mercado, os profissionais precisam buscar recursos que os possibilitem respostas e retornos na mesma velocidade que as mudanças à sua volta. Assim, a TI se mostra como importante suporte para que as organizações tenham melhor desempenho diante das exigências competitivas (MAÑAS, 2005).

As estratégias garantidas pela TI às organizações são, principalmente: a redução dos custos, a diferenciação, a inovação, a promoção de conhecimento, a execução de processos e o desenvolvimento de parcerias (MORAES, 2007). Na figura 1 a seguir, pode-se observar a relação das etapas organizacionais com a TI.

**Figura 1** - Relação da TI com os processos organizacionais.



Fonte: Moraes (2007).

Nesse contexto, o sucesso da organização dependerá da forma como recebem e processam os dados, sendo que, quanto mais rápido e eficaz for à transformação das informações em conhecimento, mais facilmente se antecipará às mudanças externas e às exigências, podendo assim definir e executar estratégias efetivas para sua sobrevivência. O uso da informação completa, consistente, direta e adequada às necessidades, passa a servir de recurso para que as organizações possam estabelecer conhecimentos específicos e desenvolver soluções eficazes e criativas para enfrentar problemas operacionais e externos (TOLEDO; TOLEDO, 2007).

De maneira geral, há registros na literatura que apontam para a deficiência dos modelos informacionais em empresas de pequeno porte, pois apresentam tecnologia de informação precária e pouco interesse dos profissionais em compreendê-la e utilizá-la. Nesse sentido, pesquisas no campo da administração, comunicação e ciência da informação se fazem necessárias para analisar os fatores que possam influenciar no formato da informação dentro das empresas e como os funcionários se comportam frente a essa tecnologia para que sejam levados a compreender a necessidade de utilizá-las para o sucesso da organização (SACILOTTI, 2011).

### **2.3 O impacto da Tecnologia da Informação nas empresas**

A Tecnologia da Informação surgiu em um contexto de inovações e transformações do mercado a fim de atender diversas necessidades, mas, especialmente, para as organizações, tem sido adotada como instrumento capaz de acompanhar a velocidade das transformações do mercado, de levar ao aumento produtivo, de otimizar produtos e serviços, de identificar e analisar o perfil dos mercados e de facilitar e estimular a interação com os clientes bem como, com os seus concorrentes (ROSSETTI; MORALES, 2007).

Em virtude da versatilidade e da potencialidade da TI, as empresas utilizam-na dentro da gestão empresarial, já que, dentro de um processo produtivo há necessidade de introduzir e processar dados a fim de obter bens ou serviços que serão enviados ao mercado. Nesse processamento, a TI é então aplicada como uma ferramenta capaz de dinamizar, inovar, agilizar cada uma das etapas necessárias. Assim, dentre os benefícios da TI para as organizações, consideram-se fatores como inovação, aumento da produtividade, processos flexíveis, qualidade de produtos e serviços e custo (SACILOTTI, 2011).

O uso da TI deve ser adequado à realidade da empresa e às suas expectativas para que seu impacto seja positivo dentro da organização. Assim, para que essa ferramenta gere sucesso é importante que seu uso seja planejado, conhecido e compreendido pela gestão e por todos os profissionais que farão uso da mesma, bem como, suas limitações e potencialidades (BELTRAME; MAÇADA, 2009). De acordo com Sacilotti (2011, p.37), com relação à utilização da TI, o processo de gestão das organizações deve realizar as seguintes etapas:

Determinação da necessidade: compreender as fontes, os tipos, características, fluxos e necessidades para o bom desempenho do negócio. Obtenção: inclui as atividades relacionadas à coleta de dados. Processamento: define o melhor modo de acessar as informações obtidas. Distribuição: escolher qual a metodologia mais adequada para apresentar a informação. Utilização: estratégia de como a informação será utilizada pelas pessoas da empresa (SACILOTTI, 2011, p.37).

Frente a isso, é necessário considerar que a informatização dos processos produtivos dentro de uma organização já representa como uma realidade, como algo inato a ela, e irreversível. Com ela é possível desviar o profissional de processos mecânicos e desgastantes, possibilitando-o se ocupar com questões decisórias e etapas mais relevantes, as quais requerem recursos cognitivos e relações interpessoais (SACILOTTI, 2011).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Esse trabalho consiste em uma pesquisa de caráter exploratório e natureza qualitativa, em que foi realizado um estudo de caso em uma organização do setor de Telecomunicações afim de identificar o novo sistema de gestão comercial estabelecido por ela, buscando compreender as possíveis melhorias e dificuldades encontradas com a implantação do novo sistema.

A pesquisa qualitativa possui um foco de interesse amplo, procurando entender os fenômenos segundo os participantes da situação e a partir daí, interpretar os fenômenos (CHIZZOTTI, 2005). Este caráter descritivo se apresenta na medida em que “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (PRADANOV; FREITAS, 2013, p.52). Assim, pode-se definir esta pesquisa como uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo que segundo Gil (2008), é uma pesquisa que procura descrever as características de determinadas populações ou fenômenos.

### 3.2 Locus de Pesquisa

A empresa escolhida para essa pesquisa é uma empresa de pequeno porte, no ramo de Telecomunicações, do interior do estado de Minas Gerais, que fornece internet de alta velocidade para moradores e empresários dessa região. Apresenta atualmente quase dez mil clientes, e atua com uma rede de cabeamento com mais de 60 km, o que garante cobertura de internet para toda região. O quadro de funcionários conta com aproximadamente 80 pessoas, e dessas, 73 fazem uso do sistema de informação implantado.

### 3.3 Sujeitos de Pesquisa

Para realização deste estudo de caso foram selecionados apenas 10 entrevistados, pois a maior parte dos colaboradores possuem menos de dois anos de trabalho na empresa, ou seja, não tiveram vivência com o sistema anterior. É importante ressaltar que todos os entrevistados, exceto o Analista de TI, trabalham a mais de dois anos na empresa, proporcionando maiores possibilidades de enriquecimento para este trabalho. O quadro 01 apresenta a descrição dos sujeitos de pesquisa.

**Quadro 1 - Características dos Entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Função</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de empresa</b>
E1	Feminino	Auxiliar Administrativo	25	02 anos e 09 meses
E2	Feminino	Atendente de Suporte Técnico III	23	02 anos e 11 meses
E3	Feminino	Vendedora	23	02 anos
E4	Feminino	Representante Comercial	27	02 anos
E5	Feminino	Auxiliar de RH	21	02 anos
E6	Feminino	Vendedora	24	03 anos
E7	Masculino	Comprador	23	02 anos
E8	Masculino	Analista de Sistema	34	01 ano e 02 meses
E9	Masculino	Atendente de Suporte Técnico II	22	02 anos e 01 mês
E10	Feminino	Coordenadora Administrativa	31	03 anos

Fonte: Autora, 2018.

### 3.4 Coleta e Método de Análise de Dados

Inicialmente foi feito um contato via e-mail com os entrevistados a fim de convidá-los para participar da pesquisa. Durante o contato foram explicados quais eram os objetivos da pesquisa e após a aceitação dos mesmos, foram marcados encontros presenciais em dias e horários de comum acordo entre a autora da pesquisa e os participantes. Foi realizado

entrevistas com auxílio de um roteiro semi estruturado (Apêndice 1).

Antes de participar das entrevistas, foi esclarecido aos sujeitos de pesquisa quanto às suas participações na pesquisa, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual foi lido e assinado pelos participantes. Os critérios utilizados para a inclusão dos sujeitos na pesquisa foram; fazer parte do quadro de funcionários, fazer uso do sistema de informação implantado, e terem aceitado o TCLE. Para que a pesquisa pudesse ser realizada, a autora assinou um termo de confidencialidade com os gestores, de forma que o nome e o sistema utilizado pela empresa foram mantidos em anonimato.

As entrevistas foram feitas todas no mês de março de 2018, de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado. Cada entrevista durou em média 15 minutos e foram todas gravadas e posteriormente transcritas.

O método de análise utilizado foi o de Análise de Conteúdo, proposto por Bardin (2009), o qual envolve três etapas; pré-análise, exploração do material e tratamento (interpretação dos resultados), e tem por finalidade de expor, de maneira organizada, quantificada e objetiva, as comunicações entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Característica e Situação Atual da Organização**

A empresa em questão trabalha com um sistema de gestão comercial que tem como propósito a utilização de dados de forma inteligente. Este por sua vez é uma plataforma que controla todos os processos empresariais, desde a compra de insumos até a emissão de documentos fiscais e cobrança automatizada de títulos.

A integração de todos os módulos permite que o sistema utilize a informação de maneira centralizada. Os módulos disponíveis estão descritos no quadro abaixo.

**Quadro 2 - Módulos disponíveis**

<b>Módulos Disponíveis</b>	<b>Características</b>
Vendas	Acompanha o processo de venda, do primeiro contato com o cliente até a efetivação do pedido.
Estoque	Gerencia o estoque físico da organização, desde a matéria prima até a finalização do serviço; permite ampla categorização de produtos; permite a rastreabilidade total dos produtos através dos números de série (quando aplicável) gerencia o estoque físico da organização, desde a matéria prima até a finalização do serviço; permite ampla categorização de produtos; permite a rastreabilidade total dos produtos através dos números de série (quando aplicável).
Compras	Permite criar todo o processo de compra: começando pela solicitação de compra, aprovação da solicitação, cotação, ordem de compra / nota fiscal de entrada.
Telecom	Integração total desde o cadastro do cliente até a emissão de notas fiscais e ativação automatizada multiplataforma; envio de documentos fiscais e boletos por e-mail totalmente parametrizável com processamento assíncrono e escalável; ativação, bloqueio parcial/total, desbloqueio em confiança e desbloqueio após baixa, totalmente automatizado e integrado.
Financeiro	Controle de fluxo de caixa e contas bancárias / contas caixas; controle de contas a pagar e contas a receber; controle de crédito/débito por cliente ou fornecedor; cálculo de juros, multas, descontos, variação monetária, etc.

**Fonte:** Dados coletados pela autora nos documentos da empresa, 2018.

#### **4.2 Discussão com base nas Entrevistas**

Todos os participantes foram submetidos a dez perguntas, com base em três categorias: desempenho, suporte técnico e usuários. Estas foram definidas a posteriori, uma vez que se trata de um trabalho empírico justificado pela experiência. As entrevistas foram transcritas e se encontram compiladas no quadro 03 abaixo.

**Quadro 3 - Categoria e síntese do conteúdo das entrevistas**

<u>CATEGORIA</u>	<u>SINTESE DO CONTEÚDO</u>	<u>FREQUÊNCIA NAS ENTREVISTAS</u>	<u>TOTAL</u>
<u>Desempenho</u>	A implantação do novo sistema teve um impacto positivo. É um sistema rápido, prático, assertivo, objetivo e eficiente.	E1, E3, E4, E5, E8 e E10	6
	A implantação do novo sistema teve um impacto negativo. Não é um sistema rápido, prático, assertivo, objetivo e eficiente.	E2, E6, E7 e E9	4
	O sistema anterior era assertivo, prático, atendia a demanda da empresa, o suporte técnico era eficiente.	E1, E2, E5, E6, E7, E8 e E9	7
	O sistema anterior não era assertivo, não era prático, não atendia a demanda da empresa e o suporte técnico não era eficiente.	E3, E4 e E10	3
	O bom desempenho do sistema impacta no aumento da produtividade, na redução de custos e na qualidade do atendimento.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10	10
	O bom desempenho do sistema não impacta no aumento da produtividade, nem na redução de custos e nem na qualidade do atendimento.	-	0
	As atualizações do sistema são claras, de fácil acesso e entendimento.	E6 e E8	2
	As atualizações do sistema não são claras, de fácil acesso e entendimento.	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E9 e E10	8
<u>Suporte técnico</u>	O suporte técnico oferecido pelo provedor atende a demanda da empresa. São oferecidos treinamentos por parte deles.	-	0
	O suporte técnico oferecido pelo provedor não atende a demanda da empresa. Não são oferecidos treinamentos por parte deles.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10	10
	O sistema atual apresenta muitos problemas/inconsistências.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10	10
	O sistema atual não apresenta muitos problemas/inconsistências.	-	0
	O sistema é bem desenvolvido e automatizado, onde quase não se usa o trabalho manual.	E9	1
	O sistema não é bem desenvolvido e automatizado, quase sempre se usa o trabalho manual.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E10	9
<u>Usuários</u>	Os usuários que operacionalizam o sistema com mais eficiência e assertividade, são aqueles com maior conhecimento sobre a linguagem de programação.	E9	1
	Não é necessário que os usuários tenham maior conhecimento sobre a linguagem de programação para que operem o sistema com mais eficiência e assertividade.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E10	9
	O perfil dos usuários, as diferentes habilidades e qualificações impactam no bom funcionamento do sistema.	E1. E2. E3. E4. E6. E7, E8 e E9	8
	O perfil dos usuários, as diferentes habilidades e qualificações não impactam no bom funcionamento do sistema.	E5 e E10	2
	Os usuários se preocupam mais com o resultado final e não nas tarefas individuais que cada um desempenha no sistema.	E1, E5, E6, E7 e E8	5
	Os usuários a se preocupam mais as tarefas individuais que cada um desempenha no sistema e não com o resultado final.	E2, E3, E4, E9 e E10	5

Devemos levar em consideração que das 10 perguntas elaboradas, 4 delas se relacionam a categoria “desempenho”, 3 a categoria “suporte técnico” e as 3 últimas se relacionam a categoria “usuários”, respectivamente.

Se tratando de desempenho é importante notar que frente às dinâmicas do mercado, é fundamental que a gestão busque inovar os processos organizacionais visando maior produtividade, aproveitamento e integração dos recursos (GOMES; SILVA; FILHO, 2014). Para Assis (2011) o sistema de gestão deve ser adaptado ao contexto da organização e precisa ser monitorado continuamente para alcançar a máxima eficácia, de forma que mudanças na operação do sistema são importantes para reestruturar o processo, realinhar as estratégias competitivas e racionalizar os custos.

Dos dez entrevistados, seis relataram que o impacto da implantação do novo sistema foi positivo para a organização, conforme evidenciado nos depoimentos abaixo:

E1: “Este atende muito mais o perfil da empresa”.

E3: “É bem tranquilo de utilizar”.

E4: “A implantação desse sistema foi viável (...) a gente conseguiu integrar tudo em um só sistema (...) é mais fácil de operacionalizar do que o anterior”.

E5: “O sistema atual, apesar de que no início foi muito difícil, ele tem mais a cara da empresa”.

E8: “A princípio, ele tem a possibilidade de fazer a gestão de toda a empresa. Diante do cenário que a empresa se encontrava, foi um bom investimento sim”.

E10: “Pois o sistema anterior apresentava muita brecha que tendia ao erro e que era difícil de ser identificado”.

Nesse sentido, a implantação de um sistema integrado para modernizar as atividades da organização tem sido fundamental em meio à concorrência do mercado, de forma que sistemas de gestão que adotem a TI como ferramenta de inovação acabam obtendo vantagem estratégica em relação a outros sistemas pouco desenvolvidos (MACHADO; SANTOS, 2012). A maioria das empresas no Brasil tem usando TI para reorganizar seu sistema de gestão, com base em programas e software integrados a fim de reduzir custos, operar com concorrência ágil e alcançar resultados positivos para a organização. Entre os benefícios da implantação de um sistema informatizado tem-se: informação e demais sistemas integrados, controle sobre processos e serviços, processos atualizados, custos reduzidos com informática,

acesso a informação em tempo real visando processos decisórios, e, sobretudo, auxiliam e facilitam todos os processos organizacionais (SILVA; JONES, 2014).

Com relação aos entrevistados que mencionaram ter sido negativo o impacto da implantação desse novo sistema, suas colocações foram:

E2: “A princípio, os clientes passaram por um desconforto muito grande, até migrar todas as informações de um sistema para o outro, isso impactou muito no nosso trabalho”.

E6: “No início foi um impacto negativo, pois a mudança foi muito brusca, teve bastante erro e isso acabou afetando o cliente e consequentemente a empresa”.

E7: “Negativo. (...) era um sistema mais simples e prático, a informação era de fácil acesso e com isso mais precisa”.

E9: “Negativo. (...) apresenta muitas atualizações”.

Compreende-se que nesse processo de implantação muitas vezes ocorre resistência por parte do usuário frente ao novo. A tendência natural do ser humano é permanecer na zona de conforto e tudo que fugir a isso trás insegurança. De acordo com Ávila (2014) aquilo que é cultural da empresa e do serviço já está enraizado no profissional e assim, mudar e adaptar ao novo são desafios para a gestão, sendo necessário treinamento adequado e implantação gradual.

Ao relatar sobre como era o sistema anterior, quase todos o consideravam excelente, rápido, prático, assertivo e mais simples. Apenas três entrevistados relataram que era um sistema complicado, desorganizado e limitado. Embora a implantação de novas ferramentas e modelos de gestão seja um desafio frente à resistência dos usuários, é preciso buscar o sistema mais adequado e específico para organização, mesmo que para isso seja necessário introduzir um sistema muito mais complexo (ÁVILA, 2014).

Todos os dez entrevistados responderam concordando que o bom desempenho do sistema impacta diretamente no aumento da produtividade, na redução de custos e na qualidade do serviço. Segue abaixo as considerações de cada um sobre esse aspecto:

E1: “Sim, por exemplo: retrabalho que o sistema gera um dia ou até mesmo uma hora que eu estou desprendendo pra fazer alguma coisa de retrabalho que o sistema não esteja fornecendo é dinheiro que a empresa está perdendo”.

E2: “Um sistema objetivo e rápido faz com que a gente consiga entender todo o histórico do cliente, dando uma tratativa mais assertiva ao mesmo”.

E3: “Sim, porque se o sistema tiver um controle, uma organização maior automaticamente isso vai impactar na produtividade, evitando erros e retrabalhos. E consequentemente isso vai impactar na qualidade do atendimento”.

E4: “(...) conseguimos dar a tratativa com mais rapidez, devido ao acesso a todas as informações em um só sistema”.

E5: “Quanto mais completo o sistema, mais informações você terá e maior será a produtividade, principalmente se tratando da qualidade do atendimento ao cliente”.

E6: “Sim, e isso é visível no sistema. (...) Gera um transtorno e um desgaste muito grande, com isso vem à insatisfação, retrabalho e até mesmo o aumento da inadimplência”.

E7: “Em termos de custos não sei dizer, mas em termos de produtividade e qualidade com certeza. Se você possui um sistema mais assertivo e objetivo, você ganhará mais tempo e com isso o aumento da produtividade”.

E8: “Sim. Diretamente. Estrategicamente falando, se você não possui um sistema que não consegue te dar as informações na velocidade e na segurança que você precisa para a tomada de decisões, você não conseguirá gerir seu negócio da maneira correta”.

E9: “Sim. Um sistema mais rápido, intuitivo e assertivo impacta positivamente em todo processo produtivo”.

E10: Completamente. Pois na verdade quem administra a empresa é o sistema, então, se temos um sistema eficaz, que apresenta poucos erros, sem retrabalho, conseguimos aproveitar a mão de obra em outras áreas que também demandam atenção, principalmente quando são atividades que envolvem o cliente. Consequentemente, isso diminui o custo, aumenta a produtividade e a qualidade do atendimento.

Sobre isso, Vidal (2010) relata que para que um sistema de informação seja eficaz e apresente bom desempenho é necessário que produza informações necessárias, confiáveis e em tempo hábil para a operação, que atenda os objetivos da organização de forma direta e simples, integre toda a organização e os processos produtivos, tenha um fluxo operacional interno e externo que seja rápido, integrado, racional e de baixo custo, que tenha controle interno e proteção dos dados, além de ser fácil, eficiente, seguro e rápido ao se utilizar.

Ao serem questionados sobre as atualizações do sistema, quase todos os entrevistados informaram que não apresenta atualizações claras, sendo que apenas um relatou o contrário, contudo, ele informou que já havia um conhecimento técnico para melhor compreender o sistema e suas atualizações. Como relato a seguir:

E8: “Sim. Pra mim que já tenho o conhecimento técnico e que trabalho diretamente com o sistema, é claro e de fácil entendimento. Mas para os usuários, não é tão simples. Pois muitas delas realmente a pessoa não possui conhecimento, em outros casos nem se usa ou não se aplica a nossa empresa. Na grande maioria das vezes, as atualizações são feitas de maneira geral, ou seja, para todos os clientes do sistema”.

A segunda categoria analisada foi o suporte técnico. No processo de implantação de um sistema como esse, é necessário que a organização invista não apenas em tecnologia, mas principalmente no recurso humano, pois os funcionários, usuários do sistema, precisam entender a real importância e necessidade do novo sistema, bem como os passos que envolvem cada etapa, para que haja maior aproveitamento do tempo e dos recursos que o sistema oferece. Quando não há um treinamento adequado e completo para esses usuários, há retrabalho, perda de tempo com buscas desnecessárias, menor aproveitamento do sistema, e isso colabora negativamente no desempenho da organização. Por isso, a maioria dos fracassos na implantação de um novo sistema de informação nas empresas se dá pelo fator humano, de forma que o treinamento e suporte devem ser tratados como prioridade pela gestão (ÁVILA, 2014).

Com relação ao suporte e treinamento, quase todos os entrevistados relataram que não receberam treinamento, e que não recebem suporte adequado para utilização do sistema. Dois entrevistados, E7 (função de Comprador) e E9 (função de Atendente de Suporte Técnico II) disseram que receberam treinamento somente no início da implantação;

E7: “Sobre o suporte, eu tive apenas três treinamentos. O treinamento introdutório, o financeiro e o de compras. Neste sentido, eles foram eficientes”.

E9: “No início eles ofereceram o treinamento básico. Hoje em dia os treinamentos são feitos pelos próprios colaboradores da empresa”.

De acordo com todos os entrevistados, o sistema não é automatizado, e isso é um fator complicador do bom desempenho do serviço, conforme descrito por alguns deles:

E1: “Não. O sistema ainda utiliza muito o trabalho manual, principalmente a questão gerencial de relatórios. Tudo praticamente é manual. Ainda não temos um relatório que eu possa dizer que eu vou ter números e vou trabalhar com ele de imediato. Sempre temos que pegar uma amostragem e conferir se o relatório está batendo com as informações. Ou até mesmo montar o relatório por completo”.

E5: “Não. Tem muito o que melhorar, principalmente se tratando do financeiro. Os comandos poderiam ser mais práticos e rápidos, muitos cálculos poderiam ser feitos de forma automática pelo próprio sistema”.

E10: “Não. Em alguns momentos precisamos refazer o trabalho manualmente, sendo que a proposta inicial do sistema é que isso não aconteceria. Que as coisas seriam interligadas, que as atividades mais próximas não sofreriam interferência manual, seria tudo automatizado”.

Um sistema automatizado evita trabalhos desnecessários, repetitivos e dá menor margem de erro nos processos, pois em serviços manuais, cada colaborador faz de um jeito já

que não há um padrão, e assim as falhas são mais propícias de ocorrerem. Além disso, a automatização permite maior integração do sistema e assim oferece maior conteúdo de informação, agilizando e facilitando o serviço que operará com menor risco de erro e maior eficiência (SCATOLA, 2013).

Com relação aos problemas apresentados pelo novo sistema, todos os entrevistados relataram ocorrer problemas em diversas etapas, mas principalmente, no setor financeiro e no setor de suporte técnico, como se percebe nos relatos a seguir:

E1: “Sim. Na minha opinião, a área mais afetada é o financeiro, até hoje não conseguimos chegar em um ponto onde o número de inconsistência fosse zero (0)”.

E2: “Sim. Acredito que todas as áreas apresentam inconsistências. (...) Eu acho que a parte mais prejudicada é o financeiro, pois é uma área muito importante que afeta tanto o cliente como a gestão da empresa”.

E3: “Sim. A área mais afetada é o financeiro. Eu que tenho contato direto com o cliente, eu sei como isso prejudica, gerando a insatisfação dos mesmos”.

E4: “Sim. Tanto erro do sistema quanto erro interno. Na minha opinião todas as áreas são afetadas”.

E5: “Sim. A área mais afetada é o suporte técnico, que tem o contato direto com o cliente. O financeiro também (...)”.

E6: “Sim. A área mais afetada é o financeiro”.

E7: “Sim. Acredito que o maior setor é o mais prejudicado, neste caso o suporte técnico. As próprias atualizações, muitas vezes vem acompanhadas de erros e inconsistências”.

E8: “Sim. A área mais afetada é aquela que lida diretamente com o cliente, neste caso, o suporte técnico (relacionamento com o cliente)”.

E9: “Sim. Na minha opinião a área mais afetada é o suporte técnico, pois trabalhamos o tempo inteiro com o sistema e como ele atualiza sempre e apresenta muitas inconsistências, isso acaba impactando negativamente nas atividades diárias, como: perda de tempo, retrabalho, etc”.

E10: “Sim. Pra mim a área mais afetada sempre é o cliente, por exemplo, quando ele é bloqueado indevidamente, quando ele é negativado devido a uma baixa que não foi feita corretamente. Então, além do impacto financeiro e técnico, a satisfação do cliente é sempre a mais impactada”.

Embora a implantação de um novo sistema vise solucionar problemas operacionais da organização, este sistema não está livre de problemas e erros, se apresentando muitas vezes vulnerável, principalmente frente à má qualidade dos dados, quando se mostram imprecisos ou incoerentes. Problemas ocorrem também por falta de manutenção no sistema, mediante ao alto custo, muitas vezes, além da complexidade do software. Os sistemas estão vulneráveis

também a problemas no hardware, como configurações incorretas, e problemas no software, como programação e instalação incorreta (LAUDON & LAUDON, 2007; MORAES, 2007).

Nesta empresa em questão, os principais problemas apontados foram com relação a inadequações na programação, como lançamentos de dados e pagamentos, a exemplo do relatado a seguir:

E1: “Exemplo: o sistema tem um campo onde podemos inserir acréscimo e desconto e hoje em dia a gente utiliza muito essa opção devido aos outros serviços oferecidos pela empresa, sendo necessário incluir junto à mensalidade do cliente. No ato do pagamento corre tudo bem, o problema ocorre na hora de processar esses pagamentos no sistema, pois o boleto não é liquidado, muitas vezes fica um saldo pendente que pode bloquear o sinal do cliente, gerando muita insatisfação. Pois o erro não é do cliente, é uma falha do sistema”.

A terceira e última categoria analisada foram aspectos relacionados aos usuários. Para que a organização alcance sucesso é necessário que a tecnologia esteja alinhada ao capital humano, pois embora um sistema simples, como o implantado nesta empresa estudada, não exija conhecimento aprofundamento de programação para ser operado, a busca pelo conhecimento, a conscientização da importância do mesmo, e o empenho em melhor operá-lo são requisitos fundamentais para que o sistema implantado seja eficaz, amplamente aproveitado e atenda as necessidades da empresa (ÁVILA, 2014).

De modo geral, a maioria dos entrevistados relatou que não há necessidade de ter conhecimento sobre linguagem programática para operar o sistema com eficiência. Segundo eles, a disposição em aprender e compreender o sistema por parte do usuário, aliado a um treinamento básico, já são suficientes para a eficiência da operação. Alguns dos relatos mostram isso:

E1: “Não. Os que operacionalizam o sistema de maneira mais eficiente são aqueles que buscam identificar e solucionar o problema”.

E5: “Não. Qualquer pessoa consegue lidar com o sistema tranquilamente. A maioria dos colaboradores, por exemplo, possui conhecimento básico de informática e atrelado a um bom treinamento todos conseguem operacionalizar o sistema de maneira satisfatória”.

Nesse propósito, a maioria dos entrevistados relatou também que o perfil e a habilidade dos usuários impactam no funcionamento do sistema, mostrando mais uma vez a importância dos colaboradores se envolverem no trabalho, buscando oferecer o melhor serviço com base na utilização ampla de todos os recursos que o sistema oferece. Tal afirmação pode ser observada em algumas das seguintes narrativas;

E1: “Sim. Os usuários que se atentam aos detalhes, ele vai estar sempre buscando mais informações do sistema e consequentemente ele vai utiliza-lo da melhor forma. Com certeza, vai saber utilizar todas as ferramentas do sistema, otimizando tempo e o gerenciamento do sistema”.

E6: “Quando o usuário se preocupa com a agilidade e com a qualidade do serviço, consequentemente você observa e cobra mais mudanças e melhorias que impactam na otimização dos processos”.

E7: “Sim. Quanto mais objetivos forem os usuários, mais ágil será o atendimento. Quanto mais completa a informação, mais rápida será a tratativa e consequentemente isso impactará positivamente na qualidade no atendimento. Então, cabe a cada um se empenhar cada vez mais”.

Finalmente, foi perguntado aos entrevistados se eles acreditam que o sistema implantado faz com que os usuários reúnam esforços com vistas a alcançar o resultado final ou se eles se preocupam apenas com as atividades individuais, e a resposta foi dividida. Metade dos entrevistados respondeu que acreditam ser no Resultado Final, e a outra metade, na Atividade Individual, como mostrado a seguir;

#### -Resultado Final:

E1: “O sistema acaba integrando todos os setores, com o objetivo final. Eu até acredito que os erros que ocorrem, acabam fazendo com que todos busquem mais chegar no resultado final, do que cada um fazer a tarefa individual”.

E5: “Sim, resultado final. Pois como todos tem acesso as informações de todas as áreas, todos podem ajudar e trabalhar a favor da resolução dos problemas”.

E6: “Tudo depende do foco. Se todos tiverem focado no mesmo objetivo que é a satisfação do cliente, todos vão buscar o resultado final”.

E7: “Sim, pelo resultado final. Neste caso, eu acredito que o ponto chave é o bom funcionamento do sistema, ele que vai contribuir para a motivação dos usuários”.

E8: “Resultado final. A maioria das empresas, utilizam um sistema que gerencia várias áreas de maneira centralizada. Pois fica mais fácil de você encontrar soluções para o seu cenário. O resultado como um todo é uma questão de processo e não do sistema, o sistema é apenas uma ferramenta de gestão”.

#### - Atividade Individual:

E2: “As tarefas individuais. Volto a dizer por dois motivos: pelo sistema ser muito desfragmentado e pela falta de conhecimento dos usuários”.

E3: “Com as atividades individuais. Na minha opinião, acredito que falta um pouco de vontade mesmo de colocar as informações e de buscar a solução dos problemas”.

E4: “As tarefas individuais. Hoje, no nosso cenário, isso acontece muito. Tentam fazer somente aquilo que faz parte da sua função, sem focar no resultado final que é a satisfação do cliente”.

E9: “Tarefas individuais. Hoje na empresa as pessoas estão preocupadas mais com o seu setor, focando mais na sua área de trabalho. Raramente se vê alguém ajudando

na demanda de outro setor. Acredito que neste ponto o sistema ficou mais tendencioso”.

E10: “Tarefas individuais. Porque ainda temos muitas falhas de pessoas que já estão aqui há muito tempo, mas não tem conhecimento do impacto que sua atividade ou operação feita de maneira incorreta podem ocasionar em outro setor. E muitas vezes isso é feito porque a pessoa não deu a devida atenção ou porque simplesmente não faz parte do seu setor”.

Sobre isso, Faria (2016) descreve que o colaborador tem papel crucial no sucesso da organização mediante a implantação de um novo sistema de gestão já que a manutenção de um sistema de qualidade depende da motivação e do envolvimento dos colaboradores. Estes precisam compreender a importância da sua função, entender o funcionamento do sistema e se propor a atuar em conjunto com todo o corpo organizacional para atingir os propósitos finais da organização. Quando se volta à preocupação apenas com o seu setor, o colaborador impede que outros setores sejam auxiliados, e acaba desfragmentando todo o processo, e assim, ao atuar sem se envolver com o todo, compromete profundamente o fluxo de informações e por consequência, prejudica a qualidade do sistema e do objetivo final.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse artigo teve por objetivo verificar o novo sistema de gestão comercial estabelecido por uma empresa de pequeno porte do setor de telecomunicações localizada na cidade de Mariana – Minas Gerais, buscando compreender as possíveis melhorias e dificuldades encontradas com a implantação do novo sistema.

O meio utilizado para coleta de dados foi à entrevista e a partir dela foi possível verificar que, de um modo geral, a implantação do sistema foi positiva, embora este apresente problemas e não seja totalmente automatizado, e que é um sistema simples e fácil de operar, mas que precisa ser melhorado principalmente no setor de suporte técnico e no setor financeiro para que haja maior integração e aproveitamento das informações, melhorando o desempenho do serviço e buscando a qualidade do produto final.

Os relatos mostraram divergências em algumas opiniões, contudo, todos mostraram compreender a importância do novo sistema e estavam conscientes sobre a necessidade do empenho de cada um em conhecer e entender o sistema bem como de atuar de maneira integrada para fornecer um serviço de qualidade. Todos eles relataram a falta de um treinamento adequado para maior aproveitamento das ferramentas que o sistema oferece.

De encontro à literatura, foi possível concluir que a implantação de um novo sistema de gestão se faz necessário para o sucesso da organização, contudo, tal sucesso só será de fato alcançado quando a empresa alinhar tecnologia com capital humano, priorizando o conhecimento e a habilidade dos usuários, investindo assim em treinamento completo e motivação dos mesmos. Além disso, foi possível observar que a informação é uma ferramenta estratégica indispensável para todo tipo de organização e para que ela funcione corretamente é necessário a utilização da tecnologia da informação, que além de ser uma ferramenta que fornece informação e conhecimento, ela também é utilizada como suporte que norteia a tomada de decisão pela alta administração.

Frente a isso, sugere-se para futuras pesquisas um estudo sobre a influência do treinamento dos colaboradores sobre o desempenho e qualidade de um novo sistema de gestão implantado.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico**. Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 320 p.

ASSIS, C. B. **Governança e gestão da tecnologia da informação: diferenças na aplicação em empresas brasileiras**. 2011. [Dissertação] Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo; São Paulo, 2011. 212p.

ÁVILA, T. Z. **Implantação de sistema de informação gerencial: estudo de caso na Casa de Detenção de Cacoal – RO**. 2014. [Monografia] Graduação em Administração. Universidade Federal de Rondônia: Cacoal, 2014. 27p.

BARBOSA, R. R. **Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo de da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional**. *Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - ENANCIB*, Florianópolis, v.6, 2005. 13p.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BELTRAME, M. M.; MAÇADA, A. C. G. Validação de um Instrumento para medir o valor da tecnologia da informação (TI) para as organizações. *Organizações em Contexto*, v.5, n.9, p.17-28, 2009.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005. 164p.

FARIA, J. F. O papel do colaborador na gestão da qualidade: Pesquisa de campo com profissionais que atuam na área da qualidade. **Revista Científica Integrada da FACOL/ISEOL**, v.3, n.1, p.18-37, 2016. Disponível em: <[http://www.facol.br/integrada/ed001\\_2016/v3\\_n1\\_2016\\_06\\_art002\\_FARIA.pdf](http://www.facol.br/integrada/ed001_2016/v3_n1_2016_06_art002_FARIA.pdf)> Acesso 24 Maio 2018.

GALEGALE, N. V.; FONTES, E. L. G.; GALEGALE, B. P. Uma contribuição para a segurança da informação: um estudo de casos múltiplos com organizações brasileiras. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.22, n.3, p.75-97, jul./set. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. C.; SILVA, T. B. J.; FILHO, R. N. L. A tecnologia da informação contábil e sua influência no trabalho individual dos profissionais de contabilidade em Senhor do Bonfim/BA. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina, v.5, n.9, p.3-24, jul./dez. 2014.

LAUDON K. C.; LAUDON J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 7ª ed., 2007. 448p.

MACHADO, J. C.; SANTOS, A. Implantação de sistema de informação: Estudo de caso com profissionais envolvidos na implantação de ERP's. *XVI Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, 2012. [Online] Disponível em: <<http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/256.pdf>> Acesso em 10 Maio 2018.

MAÑAS, A. V.. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Érica, 6ª Ed., 2005. 304p.

MARCON, C. E. **Competências gerenciais e suas contribuições no processo de aprendizagem organizacional: um estudo empírico em empresa do setor de telecomunicações brasileiro**. [Dissertação] Mestrado em Gestão Social e Trabalho. 2007. Universidade de Brasília. Brasília, Distrito Federal. 2007. 107p.

MARTINS, P. L; MELO, B. M.; QUEIROZ, D. L.; SOUZA, M. S. Tecnologia e sistemas de informação e suas influências na gestão e contabilidade. *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. 2012, 13p.

MORAES, G. M. **Análise da eficiência dos investimentos em Tecnologia da Informação em lojas de supermercados de cooperativas do Rio Grande do Sul.** [Dissertação] Mestrado em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, RS. 2007. Santa Maria, 2007. 100p.

NETO, H. R. A., DE MAGALHÃES, E. M. C., DE MOURA, H. P., *et al.* Avaliação de um Modelo de Maturidade para Governança Ágil em Tecnologia da Informação e Comunicação. **Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, v.8, n.4, p.44-79, 2015.

PRADANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2º Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Página 69.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência e Informática**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

SACILOTTI, A. C. **A importância da tecnologia da informação nas micro e pequenas empresas: um estudo exploratório na região de Jundiá.** [Dissertação] – Mestrado em Administração, Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP. 2011. Campo Limpo Paulista, São Paulo. 2011. 116p.

SANTOS, A. P. M. **Análise dos impactos da tecnologia da informação nas organizações – um ensaio à luz da teoria da agência e da teoria dos custos de transação.** [Dissertação] – Mestrado em Administração Pública e de Empresas. Faculdade Getúlio Vargas – FGV. 2003. Rio de Janeiro. 2003. 87p.

SCATOLA, W. **Um sistema para automatizar a customização de processos de negócios em sistemas de informações gerenciais.** [Monografia] Graduação em Engenharia da Computação. Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas UNIVATES; Lajeado. 2013. 94p.

SILVA, V. R. S.; JONES, G. D. C. Proposta de implantação de sistema de informação na gestão de recebíveis: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte de material de construção mineira. **Revista Capital Científico**, v.12, n.4, Dez. 2014.

SIQUEIRA, A. H. Sobre a natureza da tecnologia da informação. **Ciência da Informação**, v.37, n.1, p.85-94, jan./abr. 2008.

TOLEDO, L. A.; TOLEDO, L. A. Sistema de Inteligência Competitiva: um Estudo de Caso no Setor de Telecomunicação. **Rev. FAE**, Curitiba, v.10, n.1, p.1-18, jan./jun, 2007.

VIDAL, A. G. R. **Desenvolvimento de sistemas de informação**. São Paulo: FEA/USP, 2010.  
89 p.

## APÊNDICE 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA - ESTUDO DE CASO

Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Função: Idade: Tempo de empresa:

- 1) Para você qual o impacto (positivos ou não) da implantação do sistema de informação na empresa? Qual a sua opinião sobre o desempenho do sistema atual, levando em consideração a rapidez e a praticidade no acesso aos comandos e as informações? Você o considera um sistema objetivo, eficiente e de fácil operacionalização?
- 2) Comente sobre como era o sistema utilizado anteriormente (se era um sistema assertivo, prático, se atendia a demanda da empresa, se apresentava muitos problemas, se o suporte técnico era eficiente).
- 3) Na sua opinião, o bom desempenho do sistema impacta no aumento da produtividade, na redução de custos e na qualidade no atendimento ao cliente?
- 4) As atualizações do sistema são claras, de fácil acesso e entendimento?
- 5) O suporte técnico oferecido pelo provedor atende a demandada empresa? São oferecidos treinamentos por parte deles?
- 6) O sistema atual apresenta muitos problemas/inconsistências? Na sua opinião, qual a área é mais afetada caso ocorra inconsistências ou erros de atualizações do provedor?
- 7) Você considera o sistema bem desenvolvido e automatizado, onde quase não se usa o trabalho manual?
- 8) Você acredita que os usuários que operacionalizam o sistema com mais eficiência e assertividade, são aqueles com maior conhecimento sobre a linguagem de programação?
- 9) Você acredita que o perfil dos usuários, as diferentes habilidades e qualificações impactam no bom funcionamento do sistema?
- 10) O sistema em questão busca se orientar pelo resultado, sendo assim os princípios e a cultura da empresa estimulam os usuários a se preocuparem mais com o resultado final e não nas tarefas individuais que cada um desempenha no sistema. Concorda ou discorda?

## DECLARAÇÃO

Certifico que o aluno **Sinara Imaculada Diniz da Silva Francisco**, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado **“SISTEMA DE GESTÃO COMERCIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES”**, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.

*Ana Flávia Rezende*

Professora MSc. Ana Flávia Rezende

Orientadora

Mariana, 12 de Julho de 2018.