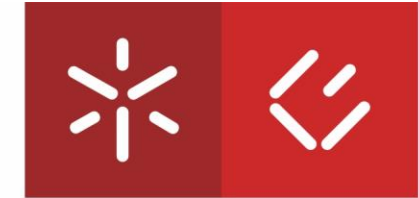




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

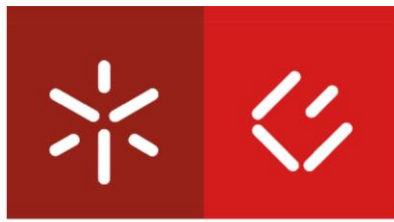


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Inês da Costa Dias

Processo de Mudança adjacente da
implementação de Sistemas ERP: Fatores
Críticos de Sucesso no combate à Resistência
Organizacional – Estudo Caso
M.J. Vendeiro, S.A.

Outubro 2024



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Inês da Costa Dias

**Processo de Mudança adjacente da
implementação de Sistemas ERP: Fatores
Críticos de Sucesso no combate à Resistência
Organizacional – Estudo Caso
M.J. Vendeiro, S.A.**

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor António Joaquim Araújo Azevedo

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho quero desejar, desde já, a minha gratidão:

À minha família e amigos, que em todos os momentos me ajudam na superação das dificuldades e alcance do sonho;

A toda a equipa MJVendedor que tive o gosto de privar, mas especialmente ao Departamento Financeiro, pelo apoio e ajuda infindável durante e após o estágio. Doutora Graça e Tânia, o meu mais profundo obrigada!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Processos de mudança são inevitáveis para a sobrevivência das organizações, quer para o seu crescimento, quer para a sua relevância dentro do mercado, especialmente na era atual registada por largos avanços tecnológicos e inovação.

A implementação de um novo sistema ERP, é um exemplo de uma grande mudança no seio das organizações. Influenciando todas as áreas, departamentos e setores, tal processo têm a capacidade de influenciar na totalidade o cotidiano organizacional. Por tal, sendo necessário o seu estudo, beneficiando de tal análise para o sucesso.

A introdução de um novo *software* de gestão é geralmente caracterizada pelas elevadas repercussões sobre as empresas acolhedoras e os seus trabalhadores, utilizadores do programa. E, apesar dos benefícios claros com tal mudança, tais impactos podem ser negativos perante uma gestão de mudança falha. São tais consequências adversas, que quando não diagnosticadas antecipadamente, põem em causa a realização do projeto. É o caso da influência dos trabalhadores e os comportamentos que tais adotam durante o processo.

Este relatório de estágio procura suprimir a lacuna no conhecimento sobre a resistência à mudança em processos de implementação de sistemas ERP, com especial foco nos fatores críticos de sucesso no combate ao mesmo. Com uma metodologia focada na pesquisa documental, observação “em campo” e entrevistas, o estudo almeja contribuir para o bem-estar dos colaboradores, em simultâneo, de uma implementação bem-sucedida.

Os resultados e conclusões finais destacam a importância da influência dos trabalhadores como variável para o sucesso. Envolver os trabalhadores desde as fases iniciais, contribui não apenas para um ambiente de trabalho mais colaborativo, mas um sistema mais adaptado às necessidades reais de uma organização. Para além, de que diminuem a resistência à mudança, um dos principais aspetos de fracasso.

Palavras-Chave: Implementação de Sistemas ERP, Processo de Mudança, Resistência à Mudança

ABSTRACT

Change processes are inevitable for the survival of organizations, whether for their growth or for their relevance in the market, especially in the current era marked by significant technological advancements and innovation.

The implementation of a new ERP system is an example of a major change. Affecting all departments such a process has the potential to impact the organizational routine as a whole. Therefore, studying this process and benefiting from such an analysis is crucial for success.

The introduction of a new management software is generally characterized by significant repercussions for the hosting companies and their employees who are users of the program. Despite the clear benefits of such a change, these impacts can be negative if change management is not handled effectively. These adverse consequences, when not diagnosed early, can jeopardize the success of the project. This includes the influence of employees and the behaviors they adopt during the process.

This internship report aims to fill the gap in knowledge regarding resistance to change in ERP system implementation processes, with a special focus on critical success factors in combating it. Using a methodology focused on documentary research, field observation, and interviews, the study aims to contribute to the well-being of employees while ensuring a successful implementation.

The results and final conclusions highlight the importance of employee influence as a variable for success. Involving employees from the early stages not only contributes to a more collaborative work environment but also to a system that is better adapted to the real needs of an organization. Additionally, it reduces resistance to change, one of the main aspects of failure.

Keywords: ERP System Implementation, Change Process, Organizational Change

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	ix
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	x
Capítulo 1: Introdução	1
Capítulo 2: Revisão da literatura.....	5
2.1. Pesquisa Bibliográfica.....	5
2.2. Utilização de TI nas empresas.....	6
2.3. Sistemas de gestão	6
2.4. Sistemas ERP	7
2.4.1. Benefícios	9
2.4.2. Processo de Implementação.....	10
2.4.2.1. Fase 1: Mapeamento e otimização de processos atuais	11
2.4.2.2. Fase 2: Seleção/compra do sistema ERP	12
2.4.2.3. Fase 3: Adequação dos processos operacionais à nova realidade.....	12
2.4.2.4. Fase 4: Implementação	13
2.4.2.5. Fase 5: Treino	13
2.4.2.6. Fase 6: Auditoria operacional.....	14
2.4.3. Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	15
2.4.4. Obstáculos à implementação	16
2.4.5. Impactos do processo de implementação.....	17
2.4.6. Sucesso na implementação de sistemas ERP.....	17
2.5. Mudança organizacional.....	18
2.5.1. Em sistemas ERP	20
2.6. Resistência à mudança	22
2.6.1. Em sistemas ERP	24
2.6.2. Como superar	25
2.7. Processo de Mudança.....	26

2.7.1. Fases do processo de mudança	30
2.7.2. Principais erros durante o processo de mudança	34
2.8. Conclusão.....	36
Capítulo 3: Metodologia de Investigação.....	37
3.1. Calendarização.....	43
Capítulo 4: Descrição do caso.....	45
4.1. Apresentação da Empresa: MJ Vendeiro S.A.....	45
4.2. Áreas de Negócio.....	46
4.3. Atividades desenvolvidas	47
4.4. Mapeamento de Necessidades	48
4.5. Procura de Informação / Procura de Opções de Compra.....	50
4.6. Decisão de Compra: Sage X3	51
4.7. Implementação.....	52
Capítulo 5: Análise de Dados	53
5.1. Mudança organizacional adjacente do processo de implementação de sistemas ERP 55	
5.2. Fatores geradores de resistência à mudança	58
Capítulo 6: Considerações Finais	62
6.1. Principais conclusões.....	62
6.2. Recomendações práticas para a organização.....	64
6.3. Limitações do Estudo e Considerações para Estudos Futuros.....	66
Capítulo 7: Bibliografia.....	68
Capítulo 8: Anexos.....	74
Anexo 1: Guião Entrevistas.....	74
Anexo 2: Listagem Postos de Abastecimento. MJ Vendeiro	76
Anexo 3: Serviços/Produtos por P.A. MJ Vendeiro	79
Anexo 4: Caracterização Entrevistados	81
Anexo 5: Resumo Entrevistas	84

Índice de Figuras

Figura 1 - Mudança Real vs. Mudança Planeada	20
Figura 2 - Modelo de aceitação de novas tecnologias	24
Figura 3 - Diagrama de variáveis	39

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Palavras-chave em motores de busca Google Scholar	5
Tabela 2 - Evolução de Sistemas ERP.....	7
Tabela 3 - Fases de Implementação de Sistemas ERP	11
Tabela 4 - Tipos de Mudança Organizacional	19
Tabela 5 - - Tipos de Mudança.....	21
Tabela 6 - Estados de aceitação ao processo de implementação	24
Tabela 7 - Estilos de Liderança.....	28
Tabela 8 - Estilos de liderança em processos de mudança.....	29
Tabela 9 - Oito etapas do processo para a implementação da mudança.....	31
Tabela 11 - Oito erros num processo de mudança	34
Tabela 12 - Calendarização	43
Tabela 13 - Informação MJ Vendeiro, S.A.	46
Tabela 14 - Módulos Sage X3	51
Tabela 15 - Amostra Entrevistados	54

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

BI – *Business Intelligence*

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FCS – *Fatores Críticos de Sucesso*

Informa D&B – Informa *Dun & Bradstreet*

MJV – MJ Vendeiro, S.A.

MRP – *Material Requirements Planning*

MRP II – *Material Resource Planning*

P.A. – Postos de abastecimento

Power BI – *Power Business Intelligence*

TI – Tecnologias de Informação

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

A utilização de Tecnologias de Informação, especialmente de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), constitui atualmente um dos principais pilares das empresas contemporâneas. Essencial na gestão cotidiana, o software contribui para uma administração mais eficaz dos recursos, processos e informações.

A crescente popularidade de tais sistemas deve-se ao facto de permitirem a unificação de todas as operações, departamentos e áreas de negócio em um único “espaço”, superando obstáculos referentes à comunicação interna, erros e redundâncias. Para além de fomentarem a transparência, controlo, agilidade de processos e credibilidade de informação.

Na era da globalização, a sua implementação constitui um dos fatores primordiais de vantagem competitiva, tirando partido de sinergias com a integração das TI no contexto organizacional. No entanto, a adoção de tais sistemas apresenta dificuldades: processos de implementação de sistemas ERP são na sua maioria marcados por períodos de incerteza.

Aquando da introdução de um novo sistema, são reestruturados os processos atualmente vigentes nas organizações, em adição do treino necessário e o vasto investimento financeiro e humano. É, desta forma, possível relacionar a adoção de sistemas ERP ao conceito de mudança organizacional, refletindo sobre a forma como melhor agir aquando da passagem entre softwares.

É assim importante analisar como as empresas, e em especial os seus colaboradores, agem em resposta às novidades, como isso influencia o dia-a-dia organizacional, as suas funções e o que pode ser desenvolvido para a minimização da dissonância cognitiva.

Em consequente, este estudo procura refletir sobre os FCS (Fatores Críticos de Sucesso) para uma mudança eficaz, com especial ênfase para o combate à resistência organizacional. Durante o trabalho serão introduzidos temas como a implementação de sistemas ERP, correlacionando-o com o processo de mudança e, por conseguinte, resistência organizacional, culminando na análise de FCS para a diminuição da resiliência dos colaboradores contra a mudança.

A partir do estudo em “campo” na empresa MJ Vendeiro, S.A. e revisão de literatura, o estudo propõe-se ao estudo da forma mais eficaz de implementação de

um novo sistema ERP, aliando a teoria dos temas e subtemas abordados ao caso prático de uma empresa nacional, a atuar no setor do petróleo e gás há mais de 30 anos.

Como referido anteriormente o tema de estudo surgiu da vontade de perceber mais sobre como a mudança entre sistemas ERP poderia influenciar, positiva ou negativamente, os colaboradores e o reflexo de tal nas suas funções. Condicionando instrumentos de avaliação de desempenho, como a produtividade e qualidade do trabalho realizado.

Utilizando o sistema de gestão PHC CS desde 2005, a empresa como resposta à expansão crescente dos seus negócios, em 2023 iniciou-se na MJV (MJ Vendeiro, S.A.) o processo de implementação de um novo software, SAGE X3. Por tal, o estágio realizado na organização possibilitou uma visão realista e o contacto direto sobre como as mudanças são encaradas pelos diferentes departamentos e indivíduos.

Assim, o tema de estudo surge como resposta a uma necessidade exposta em momentos de evolução: *Como gerir uma mudança eficaz?*

Focando nas características singulares da empresa e da respetiva área de atuação, o relatório de estágio procura, da melhor forma, contribuir para a investigação sobre como processos de implementação de sistemas ERP devem ser gerenciados sob o ponto de visto da mudança organizacional, realçando os fatores essenciais no combate à resistência organizacional cooperando ultimamente para o bem-estar dos trabalhadores.

Parte-se então da questão orientadora, “*Quais os fatores críticos de sucesso no combate à resistência organizacional na implementação de sistemas ERP?*” para a realização do estudo e conclusão do objetivo final estipulado: contribuir para o sucesso do processo de mudança adjacentes de processos de implantação de sistemas ERP, aprofundando nos denominados FCS para o êxito e prosperidade futura. Esta contribuição é especialmente relevante não apenas para a organização a que o estudo caso diz respeito, mas pela pertinência em relacionar conceitos teóricos, que apesar de intrinsecamente vinculados, são escassos de análises.

O estudo encontra-se organizado em três subdivisões: Uma primeira parte referente ao enquadramento teórico, onde são referidas as principais linhas de pensamento sobre as fases de implementação de um sistema ERP, Mudança Organizacional e Resistência à Mudança; Uma segunda parte onde se procede à

exposição dos dados recolhidos em entrevista e observação e, ultimamente, uma terceira parte onde são apresentadas as conclusões finais, obstáculos enfrentados e sugestões sobre futuros trabalhos.

“Change is the only constant in life”

(Heraclitus)

CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão expostos uma panóplia de aspectos acadêmicos que serviram de base para o desenvolvimento do estudo em análise. Conceitos fundamentais, como: sistemas ERP, a sua implementação, fatores críticos de sucesso, obstáculos à mudança e as suas repercussões nos colaboradores. De modo a perceber a conjuntura atual a nível literário existente, foi efetuada uma breve explicação da pesquisa utilizada na prospeção de artigos e investigação académica dos temas anteriormente referidos.

2.1. Pesquisa Bibliográfica

Sendo a revisão literária a base de todo o estudo, é necessário como primeiro passo a pesquisa rigorosa e fidedigna de estudos académicos que sustentem o trabalho em consideração. Utilizando o motor de busca *Google Scholar* na recolha de publicações científicas, a Tabela 1 refere os resultados provenientes das palavras-chaves utilizadas:

Tabela 1 - Palvaras-chave em motores de busca Google Scholar

Palavra-chave	Resultados
Enterprise Resource Planning ¹	5 360 000
ERP implementation ²	733 000
ERP implementation process ³	605 000
Benefits of ERP systems ⁴	329 000
ERP implementation critical success factors ⁵	223 000
ERP user satisfaction ⁶	108 000
ERP system user perceptions ⁷	94 800
Success ERP implementations ⁸	92 500
Motivations to implement ERP ⁹	36 500
User resistance ERP implementations ¹⁰	27 200

Fonte: Elaborado pelo autor

¹ *Enterprise Resource Planning*, Google Acadêmico: [Enterprise Resource Planning - Google Acadêmico](#), consultado a 27 janeiro 2024

² *ERP implementation*, Google Acadêmico: [ERP implementation - Google Acadêmico](#), consultado a 27 janeiro 2024

³ *ERP implementation process*, Google Acadêmico: [ERP implementation process - Google Acadêmico](#), consultado a 27 janeiro 2024

⁴ *Benefits of ERP systems*, Google Acadêmico: [Benefits of ERP systems - Google Acadêmico](#), consultado a 27 janeiro 2024

⁵ *ERP implementation critical success factors*, Google Acadêmico: [ERP implementation critical success factors - Google Acadêmico](#), consultado a 27 janeiro 2024

⁶ *ERP user satisfaction*, Google Acadêmico: [ERP user satisfaction - Google Acadêmico](#) Consultado a 27 janeiro 2024

⁷ *ERP system user perceptions*, Google Acadêmico: [ERP system user perceptions - Google Acadêmico](#), consultado a 27 janeiro 2024

⁸ *Success ERP implementations*, Google Acadêmico: [Success ERP implementations - Google Acadêmico](#), consultado a 27 janeiro 2024

⁹ *Motivations to implement ERP*, Google Acadêmico: [Motivations to implement ERP - Google Acadêmico](#), consultado a 27 janeiro 2024

¹⁰ *User resistance ERP implementations*, Google Acadêmico: [User resistance ERP implementations - Google Acadêmico](#), consultado a 27 janeiro 2024

No processo de pesquisa foram tidos em conta o número de citações dos artigos e significância dos mesmos na atualidade e relevância no estudo caso em questão. Filtrando as publicações pelo ano (1990-2023) e palavras-chave: “*Enterprise Resource Planning*”, “*Implementation process*”, “*User perceptions*”, “*Motivations*”, “*User resistance*”, na procura de estudos para a pertinência permitiu a seleção de artigos que diretamente se relacionam com o tema principal.

2.2. Utilização de TI nas empresas

Atualmente, com a evolução tecnológica constante, as empresas sentem-se cada vez mais pressionadas a incorporar e alargar a área de atuação das TI (tecnologias de informação) a todas as fases do processo produtivo/ áreas de negócio e departamentos, utilizando a sinergia de recursos para o aumento da eficiência organizacional. Salientando as vantagens competitivas da cadeia de valor, a tecnologia integra as organizações no sentido de otimizar o processamento de informações na produção de bens e serviços com fins lucrativos (Nikoloski, 2014).

Com a principal intenção de aumentar o controlo e facilitar o planeamento, surgem assim ferramentas tecnológicas, como os sistemas de apoio à gestão, que dentro de uma panóplia de vantagens, beneficiam a tomada de decisões e redução de falhas.

2.3. Sistemas de gestão

Foi, a partir dos anos 90, com a constante mudança e o volume cada vez superior de informação, resultante da globalização, que as empresas passaram a incorporar nas organizações a tecnologia como parte fundamental para a sua sobrevivência e desenvolvimento. Foi também por esta altura que os sistemas ERP se tornaram populares, como a “solução” eficiente na satisfação das necessidades crescentes e aprimorarão das práticas de gestão (Ged, 1999).

Com um ápice aquando da entrada nos anos 2000, muitas empresas com receio do “bug do milénio” ao invés de investirem na manutenção de sistemas antigos, procederam à adoção de sistemas ERP (Davenport, 1998), como medida cautelosa para a preservação de informação.

Assim, muitas empresas desprenderam-se de sistemas antigos como o MRP (*Materials Requirement Planning*) e MPR II (*Manufacturing Resources Planning*) para

a incorporação de softwares ERP (Corrêa, Giansesi e Caon, 1999), que permitisse a inclusão de diferentes áreas de funcionamento e níveis de controlo, que até então não eram contempladas. A Tabela 3 descreve resumidamente tais mudanças ao longo dos anos, evidenciando o avanço tecnológico refletido nas empresas com a atualização dos sistemas e consequente expansão das funcionalidades:

Tabela 2 - Evolução de Sistemas ERP

Sistema	Descrição
<i>MRP</i>	O primordial dos sistemas de gestão: sustenta a sua filosofia de planeamento no apoio às empresas na tomada de decisão sobre a quantidade de stocks a manter, com o consequente objetivo fulcral: aumento do lucro. Através da redução dos níveis de stock, permite o aumento da capacidade produtiva, com maiores margens de lucros e assim, geração de capital para reinvestimento. Relacionando matérias-primas, as fases de produção, encomendas e previsão de vendas, equilibrando a quantidade ideal de stock para a máxima eficiência (Umble, Haft e Umble, 2003).
<i>MRP II</i>	Com a necessidade de incorporar todos os processos produtivos, o sistema MRP II surge como uma melhoria ao sistema MRP dentro de uma organização, passando a incorporar módulos direcionados a áreas como: produção, finanças e recursos humanos. Calendarizando/controlando todos os processos desde a compra de matérias-primas até ao produto final e sua distribuição. Diferenciando-se do passado sistema pela vantagem de ser favorável em ambientes altamente mutáveis, reagindo proactivamente a mudanças (Lopes, Silva e Rocha, 2014).
<i>ERP</i>	Alargando a sua funcionalidade a todas as áreas dentro de uma empresa num único sistema, ERP permite incluir módulos como: faturação, cash-flow, gestão financeira, etc. (Rainer e Cegielski, 2013).

Fonte: Elaborado pelo autor

2.4. Sistemas ERP

Os sistemas ERP surgem, assim, como forma de otimizar a eficácia, atendendo às necessidades crescentes e recursos limitados, possibilitando o planeamento através da interligação dos diversos departamentos (Shao, Feng e Liu, 2012). Aumentando o controlo sobre os processos operacionais/administrativos e comerciais da empresa, o sistema resume a organização a um único e contínuo fluxo de informação, base de toda a atividade (Chopra e Meindl, 2019).

Sendo, por isso, considerado um instrumento de melhoria, têm por base a análise do negócio versus a visão holística da organização sobre o macro ambiente onde opera (Woo, 2007), resultante no entendimento das necessidades globais de informação das empresas (Albrecht e Pedron, 2005).

São assim as características fulcrais de um sistema ERP: integração de diversas áreas dentro da empresa, aumento do fluxo de informação entre departamentos e informação fiável (Buckhout, Frey e Nemec, 1999). Para além do estabelecimento de relações entre projetos e objetivos, metas e expectativas (Lima, 2003), departamentos de *back* (produção, RH, finanças, etc.) e *front office* (vendas e serviços).

Como resultado do rastreamento e praticidade no acesso a informação da empresa e cadeia de abastecimento, os sistemas ERP destacam-se como facilitadores na tomada de decisão (Chopra e Meindl, 2019), simplificando tarefas e burocracias, por meio da otimização de processos (Oliver, Mario e Robert, 2009), potencializando recursos (Martins e Bremer, 2002), otimizando o fluxo de informação e facilitando o acesso a dados operacionais.

Para além da fusão de informação, os sistemas ERP permitem a integração das empresas com os demais *stockholders*: fornecedores, clientes e prestadores de serviços, centralizando a disponibilização de dados (Vathanophas, 2007). Pelo facto de os sistemas ERP recorrerem a uma base de dados central, que suporta toda a empresa, a introdução de novo conteúdo é automaticamente atualizada, agilizando protocolos e permitindo maior controlo, possibilitando o acesso a informação constantemente atualizada.

Aspetos estes que contribuem para uma estrutura organizacional mais flexível e de fácil adaptação às mudanças do ambiente micro/macro, mantendo a competitividade e relevância no mercado em constante mutação (Chopra e Meindl, 2019).

Assim, em geral, e de modo a cumprir com os benefícios esperados pela organização, um sistema ERP deve assim possuir propriedades como: design modular que permita a integração de módulos relativos a áreas de negócio distintas, base de dados centralizada, flexibilidade, personalização, transparência organizacional e total fluxo de informação entre módulos (Rashid, Hossain e Patrick, 2002). Para Martin e McClure (1983) tais atributos podem ser divididos em 7 categorias:

1. “Funcionalidades” – serviços/funções disponibilidades pelos sistemas ERP;

2. “Módulos” – que compõem os sistemas ERP e que pelo facto de poderem ser implementados separadamente permitem às empresas implementar aqueles que à sua área de negócio fazem sentido (contabilidade, encomendas, contas a pagar, contas a receber, etc.).
3. “Parametrização” – processo adaptação das funcionalidades do sistema às características das empresas e suas particularidades, pela atribuição de valores a diversos parâmetros disponibilizados pelo sistema.
4. “Configuração” – conjunto de todos os parâmetros de um sistema ERP e opções de funcionamento;
5. “Customização” – alteração do sistema para que este se enquadre com a empresa e as suas especialidades empresariais, através da modificação do código dos programas-base do sistema ERP, para assim satisfazerem as necessidades estratégicas;
6. “Localização” – adaptação em termos de leis, taxas, etc. de sistemas ERP desenvolvidos em determinado país para ser utilizado noutro diferente;
7. “Atualização de versões” – *upgrade* em termos de alargamento de funcionalidades ou correção de problemas por parte dos fornecedores;

2.4.1. Benefícios

“In order to understand the attraction of enterprise systems, as well as their potential dangers, you first need to understand the problem they’re designed to solve: the fragmentation of information in large business organizations.”

(Davenport, 1998, p.123)

Pelo facto de incluírem diversas áreas de negócio e possibilitarem a fácil análise por parte dos colaboradores, os sistemas ERP demonstram impactos positivos nas demais dimensões: Operacional, Administração, Estratégia, TI e Logística. Reduzindo custos e maximizando recursos, fazendo uma melhor gestão dos mesmos, facilitando a tomada de decisão, melhorando o planeamento e

performance, suportando as mudanças, contribuindo para o alcance de objetivos comuns (Murphy e Simon, 2002).

Gomes e Ribeiro (2004) resume as tais vantagens em 5 dimensões: (1) Aumento eficiência, (2) Redução do tempo, (3) Inclusão global dos departamentos, (4) Redução de custos e (5) Facilidade de acompanhar os avanços tecnológicos. Para além da melhoria no acesso à informação, facilidade na tomada de decisões, aumento da produtividade, descentralização de decisões, redução da mão-de-obra, burocrática e lacunas (Oliveira e Ramos, 2002).

Vantagens que segundo Colangelo (2001) podem ser divididos em 3 razões que justifiquem a adoção do novo sistema: (1) motivos de legislação, dadas as exigências legais que a empresa precisa cumprir, (2) motivos de tecnologia, necessidade da organização de acompanhar tecnologicamente tanto a concorrência como os parceiros e (3) motivos de negócio, quer para a maximização da lucratividade, quer para manter a sua posição competitiva.

Por fim, sistemas ERP surgem e popularizam-se pelo incremento na eficiência que possibilitam, melhorando resultados, o índice de satisfação dos clientes, agilizando processos e o fluxo de informação, que através do pelo processo de parametrização se tornam mais credíveis (Turban, Mclean e Wetherbe, 2002).

No entanto, tais vantagens só podem ser alcançadas mediante um certo grau de personalização dos sistemas e um rigoroso processo de implementação (Srite e Rothenberger, 2009).

2.4.2. Processo de Implementação

O usufruto das vantagens, anteriormente inumeradas, dos sistemas ERP parte inicialmente de um processo de implementação favorável dos mesmos dentro de uma organização. Assim, processos de adaptação devem ser meticulosamente delineados a, da melhor forma, irem de encontro com as metas das empresas, satisfazendo as suas necessidades. Dada a importância de tal projeto e a necessidade em suceder na introdução de um novo sistema, a segmentação do mesmo em fases é alvo de estudo por diversos autores.

Para Oliveira e Ramos (2002), a introdução do sistema ERP é composta por 6 fases, resumidas em (Ver Tabela 4):

Tabela 3 - Fases de Implementação de Sistemas ERP

Fase de Implementação	Descrição
1. Mapeamento e otimização de processos atuais (<i>as-is picture</i>)	Identificação de problemas/necessidades Análise atual da situação organizacional Detalhamento dos processos atuais Contextualização de aspetos específicos da área de atuação Pesquisa preliminar
2. Seleção/compra do sistema ERP	Identificação de possíveis fornecedores; Avaliação dos pacotes vs. desenvolvimento interno Seleção software Estimativas de custos
3. Adequação dos processos operacionais à nova realidade (<i>to-be picture</i>)	“Modelagem” de processos Identificação e resolução de problemas de integração Configuração e desenvolvimento de módulos Criação do prototípico do sistema
4. Implementação	Desenho das interfaces Início da operação Migração dos dados
5. Treino	Formação dos colaboradores
6. Auditoria operacional	Manutenção Melhoria

Fonte: Adaptado Oliveira e Ramos (2002)

Por sua vez, Lozinsky (1996) sucinta o processo, resumindo-o em 4 fases: (1) situação atual, (2) definição situação desejada, (3) configuração e testes e (4) início da operação. Sendo que não necessariamente as fases seguem uma sequência rígida. A natureza iterativa e complexa de tais processos aliada aos obstáculos e necessidades de redesenho, exige que procedimentos de implementação se mantenham flexíveis às particularidades de cada empresa acolhedora Lozinsky (1996).

2.4.2.1. Fase 1: Mapeamento e otimização de processos atuais

É assim possível perceber que processos de implementação trazem, para as empresas, significativas implicações nos seus colaboradores e cultura. Desta forma, o processo de implementação deve iniciar-se com a compreensão tanto da estrutura organizacional interna como os objetivos a atingir com tal investimento. Idealizando uma realidade futura e estabelecendo metas como, (1) Melhoria de processos, (2) Flexibilidade, (3) Redução de custos, (4) Melhoria da produtividade, (5) Maximização de recursos, (6) Melhoria do ciclo financeiro, etc. (Caldas e Wood, 1999). Somente com a conscientização de tais finalidades é possível a seleção do

sistema ERP que melhor se adequa aos atributos da empresa, dando início à parte prática da implementação do novo software (Rashid, Hossain e Patrick, 2002).

2.4.2.2. Fase 2: Seleção/compra do sistema ERP

A seleção do sistema ERP a ser implementado deve surgir da análise comparativa e cuidadosa das diversas alternativas de mercado. Definindo parâmetros, atribuindo-lhes um grau de relevância e consequentemente nota ao desempenho destas alternativas, até ao momento de escolha, onde a organização acolhedora seguirá o processo com o fornecedor com a nota final superior. Iniciando a fase de seleção com um maior número de candidatos e critérios reduzidos, para uma análise preliminar, escolhendo dois ou três finalistas para um estudo rigoroso e uma análise aprofundada de cada um (Lozinsky, 1996).

Lozinsky (1996) refere ainda que critérios de seleção constante nas diversas empresas baseiam-se em melhorias nos aspetos: custos, qualidade, serviços de apoio ao cliente, capacidade de personalização, etc.

2.4.2.3. Fase 3: Adequação dos processos operacionais à nova realidade

Depois de tal decisão, é importante assegurar que o software seja capaz de se moldar às organizações, permitindo a personalização em conformidade com os propósitos anteriormente delineados. Lozinsky (1996) define a personalização dos sistemas ERP como a modificação do sistema, adequando-o às especializações do negócio e da própria organização, através do estudo de processos atuais, superação de obstáculos e alcance das metas.

Sendo das fases mais complexas, a personalização dos sistemas é normalmente a fase que requer mais tempo de estudo e execução. Como facilitador, Blaitt (2000) refere como principal solução aquando da individualização, o uso dos mais variáveis *templates* e adequação das tabelas nos bancos de dados, como forma de tornar tais sistemas manipuláveis para os diversos ambientes. Dada a diversidade de ambientes onde as organizações atuam e complexidade dos mesmos, fornecedores de sistemas ERP ficam obrigados a alargar o seu catálogo de produtos de forma a melhor satisfazer a necessidade das empresas com quem trabalham.

Assim, para cada processo de implementação, deve realizar-se um levantamento dos processos atuais, análise e estudo das alterações planeadas,

personificando o sistema pela geração de código em função de tais informações (Pressman, 2002).

2.4.2.4. Fase 4: Implementação

No momento de mudança entre sistemas, os diversos autores diferem de opinião sobre o método a utilizar de modo a diminuir as dissonâncias e promover a harmonia. Lozinsky (1996), promove a estratégia de conversão direta, onde a transição passa por “desligar” um sistema e “ligar” o outro, método contestando pelo elevado risco que uma empresa corre de poder “parar” em caso de problemas no momento de troca.

Como forma de minimizar tal perigo, é desenvolvido o “processamento paralelo”, uma abordagem mais equilibrada e segura, onde as empresas continuam a utilizar e introduzir dados em ambos os sistemas até que seja seguro a passagem completa para o sistema novo, apesar da inconveniência em manter os dois sistemas ativos durante um período indefinido Lozinsky (1996).

Como forma de superar tal inconveniente o autor descreve estratégias práticas que podem ser utilizadas como forma de testes ao novo sistema, mantendo a filosofia do “processamento paralelo”:

- “o piloto” – seleccionar uma área de negócio menor para iniciar a implementação antes da integração total do novo sistema;
- “paralelo limitado” – utilização dos dois sistemas simultaneamente, sendo que apenas uma parte dos dados são inseridos no sistema novo e comparado com o atual;
- “paralelo retroativo” – estudo da eficácia do novo sistema ao inserir dados de períodos anteriores para testes;

2.4.2.5. Fase 5: Treino

Um processo de mudança bem-sucedido deve promover a mudança, assim como um planeamento cuidado que facilite a adaptação (Guerreiro, Serrano e Caldeira, 2004). Pela enorme complexidade e necessidade de dedicação e envolvimento de todos os utilizadores, a implementação de um novo sistema ERP deve caminhar no sentido de promover a sintonia e compatibilidade nas equipas,

facilitando a aprendizagem, a mudança e o treino, diminuindo a desconfiança, incerteza e revolta.

2.4.2.6. Fase 6: Auditoria operacional

É constante a dificuldade em “medir” os retornos tangíveis de TI, sendo estes maioritariamente conceitos intangíveis (produtividade, eficiência, etc.) difíceis de prever, torna-se complexo definir o sucesso/insucesso recorrendo a métricas pouco rígidas. No entanto, Wagle (1998) descreve que a melhor avaliação do modelo de tomada de decisão deve ser calculada como a relação entre os custos envolvidos e os retornos esperados, aliada à variável de compatibilidade entre a organização e a “filosofia” do sistema de gestão Davenport (1998).

É na fase de auditoria operacional que para além de mensurar as melhorias alcançadas com o novo sistema, se procura os próximos aspetos a otimizar e ajustes a incrementar. Pois, tal como Davenport reafirma no artigo *“Putting the Enterprise into the Enterprise System”* para a *Harvard Business Review* (1998, pag.72), sistemas ERP nunca são projetos totalmente finalizados, mas sim, uma obra em desenvolvimento para as necessidades diárias, “uma forma de vida organizacional”. Mesmo depois da implementação, as empresas fornecedoras devem estar prontas a fornecer suporte de apoio à utilização dos sistemas ERP, tal como, surgimento de novas versões, manutenção, *backups*, etc.

2.4.3. Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Diversos autores debruçam-se sobre o estudo dos fatores críticos de sucesso (FSC) na implementação de sistemas ERP, considerados essenciais para o sucesso de tal processo. Rockart (1979) define assim os FSC como um número limitado de características cujos resultados influenciam diretamente a competitividade e sucesso da empresa. Variando de acordo com aspetos como: tipo de negócio, dimensão da organização, mercado, intrínsecos à estrutura organizacional, serão estes os traços influenciadores na escolha do sistema e avanços tecnológicos, sendo assim, importante analisar tais FSC aquando da análise organizacional.

Desta forma, FCS relativos à fase de decisão e seleção de sistemas ERP, passam por: comprometimento da administração com a mudança, conhecimento e comunicação interna sobre todas as fases do processo, possíveis benefícios/dificuldades dos sistemas ERP e mudanças com vista ao melhoramento de processos, envolvimento de toda a organização através do estabelecimento de metas e objetivos e escolha de um “líder” de projeto com capacidades de levar avante tais mudanças organizacionais e motivar equipas (Bancroft, Seip e Sprenfel, 1998).

Sob o ponto de vista do comportamento dos trabalhadores à introdução de novas tecnologias, Lewin (1952), utilizando o modelo de implementação de TI, acrescenta ao estudo de Oliveira e Ramos as dimensões:

1. Iniciação: Estudo da situação organizacional da empresa, falhas e necessidades, assim como, *gaps* que podem ser combatidos com a introdução de ferramentas de TI.
2. Adoção: Processo que culmina na decisão de compra e aprovação do projeto de implementação;
3. Adaptação: A aplicação de TI é desenvolvida, instalada e inicia-se a sua utilização;
4. Aceitação: Os colaboradores são treinados e a aplicação passa a ser parte integrante da organização;
5. Rotinização: O sistema estabelece-se como parte fundamental das tarefas diárias;
6. Incorporação: Todas as funcionalidades da aplicação são implementadas para o aumento da eficiência.

2.4.4. Obstáculos à implementação

Hong e Kim (2002) identificam a empresa que adota o sistema ERP como um dos principais fatores para o sucesso/insucesso da implementação. Tais como aspetos como a sua composição, cultura, visão, plano de negócios e comunicação são assim aspetos a ter em conta aquando da transição.

Sob tal ponto de vista, o êxito de implementação de sistemas ERP requer rigorosas análises do negócio e tempo, tanto na preparação como processo de mudança (Chen, Chuck e Yang, 2009). Empresas não preparadas enfrentam o fracasso: 75% das empresas falham na fase de implementação, sendo que 70% não obtém o retorno esperado e 53% não cumpre os prazos pré-acordados Amid, Moalagh e Zare (2012). Taxas relativamente elevadas tendo em conta a popularidade, custos e o tempo de procura de sistemas ERP.

Pois, tal como Félix (2012) aponta, este é um processo caro e demorado com implicações nos processos/estruturas internas de uma empresa, que falham quando o sistema ERP não é integrado ou integrado parcialmente, e não se introduz todos os requisitos pré-definidos (Gargeya e Brady, 2005).

É assim perceptível que apesar das vantagens visíveis com a introdução de sistemas ERP estes também acarretam dificuldades, tais como, os elevados custos, barreiras culturais e oposição por parte dos colaboradores utilizadores do sistema. Gastos na compra do sistema, licenças para a sua utilização e formação dos utilizadores são os principais fatores para o acréscimo de custos de tal mudança e o principal inconveniente/entranha para as organizações (Kwak, Park, Chung e Gosh, 2012). Assim como, a mudança necessária nos processos atuais, tanto produtivos como administrativo, o tempo dedicado ao projeto e a consequência sobre os recursos humanos: estando todos os departamentos unificados com o uso de um sistema integrado, o que aumenta a sua co-dependência (Macris, 2010).

De todos os obstáculos inumerados, Macris (2010) e Schmitt (2004) entendem como principal limitação as pessoas, como a mais difícil de superar. Implementação de sistemas ERP promovem mudanças não só nas organizações como um todo, mas também a nível individual e departamental, o que evidentemente impacta os trabalhadores e exige dos mesmos maior participação e comprometimento. Wagle (1988) rebate assegurando que a principal barreira reside não nos colaboradores em si, mas na falta de definição clara das

responsabilidades que gera um ambiente desordenado e desconfiado dentro de uma organização.

Devido à complexidade dos sistemas, é necessário, por parte das empresas, um elevado nível de comprometimento durante todo o período de implementação, dedicando tempo, dinheiro e esforços para o êxito. Não obstante, mesmo nos processos mais cuidados e planeados desvantagens não previstas podem surgir: resistência dos colaboradores à mudança, consultoria contratada ou limitações do próprio sistema comprometendo o orçamento e cronograma definido (Schmitt, 2004).

2.4.5. Impactos do processo de implementação

Pela mudança que a implementação de um novo sistema ERP acarreta, é importante para as empresas estudar de que forma as pessoas e organizações se adaptam à nova realidade. A introdução de um novo sistema implica necessariamente um redesenho organizacional, adequando processos e métodos obsoletos ao novo software, no âmbito da eficiência organizacional. E, por tal, trazem mudanças com implicações para organizações, os seus colaboradores e *stakeholders* (Mahmood e Soon, 1991).

Mahmood e Soon (1991) estuda tais implicações dos sistemas de informação, subdividindo-as em implicações a nível organizacional, implicações a nível do mercado e implicações a nível da indústria. Já Gorla, Somers e Wong (2010) subdividem tais consequências em dois grupos, impactos internos: controlo de custos, eficiência organizacional interna e externos: custos de pesquisa, melhoria de produtos/serviços, suporte de informações de mercado. De forma prática, uma melhoria na qualidade dos sistemas de informação aliada à também melhoria da informação (em termos de exatidão e relevância), impacta as empresas, na medida em que permite a redução de custos, reduz o desperdício e erros e assim um maior controlo de custos e eficiência organizacional (aumentando a lucratividade e facilitando a tomada de decisão).

2.4.6. Sucesso na implementação de sistemas ERP

Sendo a implementação uma das fases mais críticas no ciclo de vida de sistemas ERP, pelo facto de envolver mudanças e alterações inter-relacionais, é

importante perceber de que forma os softwares satisfazem as necessidades dentro das empresas (Wood e Caldas, 1999). De forma, a estudar o sucesso na implementação de sistemas ERP, são descritas algumas técnicas fundamentais para o êxito:

Técnica para análise de processos de negócio: a implementação de sistemas ERP envolve o redesenho de práticas e negócio, de modo a incorporar melhores práticas e processos Corrêa (1998);

Técnicas para gestão da mudança: a introdução de um novo software de gestão implica inevitavelmente uma mudança organizacional. Assim, a chave o sucesso passa por motivar e fortalecer o compromisso nos colaboradores (Wood e Caldas, 1999);

Técnicas para gestão da qualidade: para avaliar o sucesso de um projeto de implementação este deve corresponder a diversos requisitos como, entrega dentro do prazo e custo estipulado, e principalmente, com a qualidade desejada. Para isso, é relevante analisar detalhadamente a qualidade dos produtos gerados pelo projeto (Wood e Caldas, 1999);

Técnicas para a gestão de risco: todos os esforços de introdução de um novo sistema ERP, acarretam consequentemente um elevado risco associado, que pode comprometer o resultado. Assim, a gestão de risco deve minimizar o risco ou as suas consequências de forma a superar barreiras e maximizar a eficiência (Wood e Caldas, 1999).

2.5. Mudança organizacional

"Changes are constantly around us, the world is changing markedly just now. The opportunities and risks are a constant for today's organizations, leading them to seek continuous improvement, not only to compete but to survive"
(Gonçalves e Gonçalves, 2012, p. 294)

As organizações de forma a manterem-se relevantes no seu mercado de atuação, devem ser flexíveis à mudança do mercado e do ambiente macro e micro que integram. Mudanças tais que dependendo o impacto causado, originam o fenómeno de mudança organizacional: processo de alteração, planeada ou não, nos comportamentos ou nas relações entre a organização e o ambiente com

consequências relevantes (Lima e Bressan, 2003). Resumidamente, qualquer alteração na natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou humana com relevância na organização (Wood Jr, 2000), consequência da mutação de qualquer de uma das variáveis ambientais: políticas, económicas, sociais ou tecnológicas.

Pela variedade de elementos originários e contextos da mudança organizacional, esta pode ser subdividida de acordo com os critérios de classificação (Silva e Vergara, 2001):

- Intencionalidade: se o processo é originado por decisão da administração ou não intencional, proveniente de circunstâncias fora da empresa;
- Nível de controlo: Programada, quando o processo é definido minuciosamente pela empresa, dirigida, que apesar do controlo estar dentro da empresa não existe uma fase sequencial das fases ou espontânea, a organização não está envolvida no processo;
- Amplitude: Macro ou Micro, dependendo se envolve ou não uma grande variedade de dimensões internas ou externas à organização;
- Frequência: Incremental, pequenas alterações em fases consecutivas a longo prazo, episódica, processo a curto prazo marcado por fases delimitadas e estruturadas.
- Profundidade: Normal ou radical, de acordo com o nível de mudança provocada dentro da organização;
- Conteúdo: Técnica/Económica, para mudanças com especial impacto nas dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e económicas ou humana/social, quando as mudanças são refletidas nas relações humanas.

Burke (2002), distingue os tipos de mudança organizacional, diferenciando mudanças planeada e não planeadas / de primeira ou segunda ordem, originando a Teoria da Pesquisa da Mudança (Ver Tabela 5):

Tabela 4 - Tipos de Mudança Organizacional

	Categorias de Mudança	
Ordem da Mudança	Planeada	Não Planeada
Primeira Ordem	<i>Desenvolvimentista</i>	<i>Evolucionária</i>

Segunda Ordem	<i>Transformacional</i>	<i>Revolucionária</i>
---------------	-------------------------	-----------------------

Fonte: Adaptado de Burke, 2002, pag.131

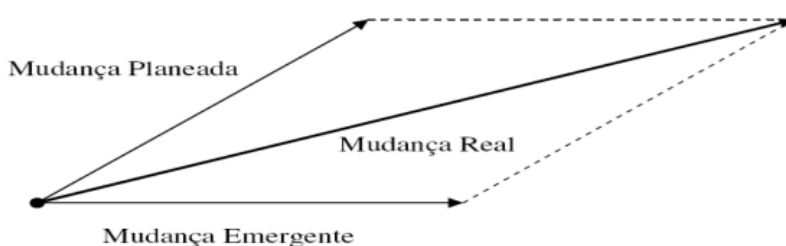
Desta forma, divide mudança planeada ou não planeada, de acordo com, o nível de estudo e preparação relativo a determinada tomada de decisão e de primeira e segunda ordem:

- Mudança de primeira ordem: ou recorrentemente denominado como, melhoria continua. Alteração de características existentes no sistema/organização.
- Mudança de segunda ordem: Mudança de forma radical e revolucionária, influenciando as estruturas da organização.

Por sua vez, Beer, Walton (2003) resume as abordagens adotadas, conseqüente de novas tecnologias, concorrentes e novos mercados em mudança estrutural, redução de custos, modificação de processos e mudança cultural.

Com a diversidade de classificações do conceito a questão sobre qual abordagem a escolher impõe-se. Apesar da diversidade, a melhor será sempre a correspondente às características e dia-a-dia da organização. Considerando o espectro ambiente estável e não estável, quanto maior for a incerteza, menor deverá ser o nível de planeamento e vice-versa. Mesmo os dois tipos de mudança relevando extrema importância, o que acontece na maioria dos casos é uma terceira abordagem: não sendo totalmente emergente nem planeada, pela dificuldade em controlar as diversas variáveis intervenientes, destaca-se como a mudança real (Borges, 2006) (Ver Figura 1):

Figura 1 - Mudança Real vs. Mudança Planeada



Fonte: Borges (2006), pag.5

2.5.1. Em sistemas ERP

Desta forma a implementação de um novo sistema ERP relaciona-se com a mudança organizacional, na medida em que, tal processo implica um redesenho organizacional, afetando dimensões como: cultural, organizacional e tecnológica,

gerando um processo de mudança dentro das empresas (Saccol, Macadar e Soares, 2003). Saccol, Macadar e Soares (2003), define em 3 tipos, os tipos de mudança que a implementação de um novo sistema de gestão origina: mudança tecnológica, relacionada com a evolução nas tecnologias de informação e qualificação técnica dos colaboradores, mudança estrutural, relativo ao “desenho” das organizações e, por último, comportamental: transformação da cultura organizacional. O mesmo autor redesenhou o *framework* elaborado por Rockat e Scott, em 1984, para definir assim os 3 tipos de mudança (Ver Tabela 6):

Tabela 5 - - Tipos de Mudança

<i>Mudança Estrutural</i>	• Aumento do nível de controlo; • Aumento de autonomia; • Padronização de processos; • Facilidade na comunicação interna; • (...)
<i>Mudança Tecnológica</i>	• Atualização <i>hardware</i> e <i>software</i>; • Incorporação de novas técnicas de gestão; • Redesenho de processos; • Maior integração dos processos; • Facilidade na resolução de problemas; • Necessidade de maior qualificação técnica; • (...)
<i>Mudança Comportamental</i>	• Aumento responsabilidade; • Maior envolvimento dos colaboradores nos objetos da organização; • Necessidade de maior disciplina; • (...)

Fonte: Saccol, Macadar e Soares (2003 p. 186)

Um das consequências mais estudadas da mudança organizacional é a incerteza e insegura que advém de tais alterações no ambiente organizacional e por tal originam o fenómeno de resistência à mudança. Pois, segundo Bovey e Hede (2001), na caracterização do comportamento dos indivíduos em relação à mudança, esta pode subdividir-se entre: de cooperação/resistência, ativo/passivo e aberto/fechado, o que vai diferenciar a motivação e aceitação dos mesmos perante novas abordagens impostas. Tendo consequências como a perda de tempo, dinheiro e energia quando o processo de mudança não sucede.

O fracasso de iniciativas das mudanças organizacionais resultam maioritariamente de dois fatores: (1) fatores psicológicos, resistência à mudança por parte dos colaboradores e (2) fatores organizacionais, relacionados com a incorreta implementação do processo de mudança (Cunha, Cunha e Cardoso, 2007).

2.6. Resistência à mudança

“O processo de mudança faz aflorar forças de integração e desintegração, que se não neutralizadas, provocam resistências à mudança do status quo”
(Moura, 2003, p.32)

Apesar do mundo em constante evolução e a necessidade, por parte das empresas, em acompanhar, nem sempre os seus recursos, humanos ou financeiros, são capazes de satisfazer tais exigências. Em relação à implementação de um novo Sistema ERP, Albertão refere em “ERP Sistemas de Gestão Empresarial: Metodologia para Avaliação, Seleção e Implantação” (2005, p.16) “a empresa deverá estar preparada para receber as inovações. Devem-se trabalhar as pessoas antes de uma nova implantação. É nessa parte que a maioria das empresas tem dificuldades. A aceitação do novo tem de ser plena”.

A mudança organizacional é frequentemente alvo de estudo pela sua complexidade e, principalmente, as razões que levam ao seu sucesso/insucesso. Sendo o capital humano um dos pilares fulcrais dentro de uma organização e uma das variáveis com maior poder, qualquer mudança tem alta probabilidade de fracasso se os trabalhadores não se revelarem abertos à mesma. Nasce assim o conceito de resistência à mudança, quando trabalhadores, por motivos que não a vontade própria, partem de uma situação conhecida/confortável, a denominada zona de conforto, para o desconhecido (Coghlan, 1993).

Desta forma, pelo poder dos colaboradores dentro de uma organização, seria de esperar que processos de mudança envolvessem necessariamente o estudo da influência do fator humano, o que tal não acontece. Schneider e Goldwasser (1998), no estudo “*Be a model leader of change*” concluem que o processo de mudança, dentro das organizações, para além de ser pouco comunicado, falha em munir os colaboradores com treino especializado e acompanhando, o que posteriormente origina o sentimento de desconfiança nas equipas.

Assim, são apontadas como as principais causas da resistência à mudança:

- Indecisão: a incerteza e ambiguidade, tendem a gerar medo e insegurança o que contribui para que os trabalhadores não

reconheçam a necessidade de mudança e assim, coloquem barreiras à alteração (Wanberg e Banas, 2000);

- Experiências prévias: com base em experiências anteriores negativas que se refletem ao receio na atualidade, impulsionando a descrença e recusa na atualidade (Armenalis e Bedain, 1999);
- Receio de mudança no ambiente organizacional: caso o indivíduo perceba que as mudanças na organização possam trazer alterações indesejadas no convívio social (Chreim, 2006).

Fatores que, para Shang (2012) devem ser divididos entre fatores que geram resistência à mudança e aqueles que inibem a mudança. São os primeiros que podem ainda ser estudados como não destrutivos, altamente destrutivos ou parcialmente destrutivos, de acordo com a capacidade em danificar o clima organizacional, sabotar processos ou impedir a aprendizagem de novos conhecimentos.

Tais causas, conseqüentemente, influenciam negativamente o compromisso dos colaboradores perante a empresa empregadora. Meyer e Allen (1997) distinguem em três dimensões tal compromisso: (1) afetivo, forte envolvimento emocional (2) instrumental, percepção do custo/benefício de pertencer à organização e (3) normativo, desenvolvida maioritariamente pelo contexto social, corresponde às pressões normativas de trabalhar para o alcance dos objetivos e interesses globais da organização. Assim, trabalhadores que percebem a mudança como positiva, justa e necessária, tornam-se mais comprometidos (comprometimento instrumental) enquanto indivíduos que rejeitam as mudanças, tendem a diminuir o vínculo com a organização (comprometimento afetivo), diminuindo o desconforto que nasce da dissonância entre o antigo e o novo contexto.

Assim, em situações de mudança, quando esta é percebida negativamente por parte dos trabalhadores e estes ativamente resistem a tal, através de comportamentos como: redução do ritmo de trabalho, deterioração da qualidade de trabalho e até mesmo sabotagem deliberada (Almada e Borges, 2015). No entanto, a receção dos colaboradores à mudança não é um processo estático, variando desde a aceitação instantânea e incondicional até à resistência ativa (Marques, Borges e Moraes, 2011) (Ver Tabela 7):

Tabela 6 - Estados de aceitação ao processo de implementação

Estado de aceitação	Consequências
<i>Concordar com a mudança</i>	Apesar de não contratar a mudança e até defender a mesma, não contribui para a sua implementação;
<i>Neutro</i>	Não possui uma opinião formada ou decide não reagir ao processo de mudança;
<i>Resistir ativamente</i>	Age de forma resistente aos novos padrões definidos pela mudança.

Fonte: Elaborado pelo autor

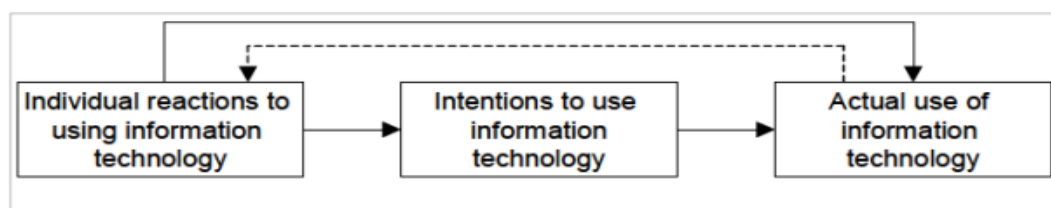
2.6.1. Em sistemas ERP

Sendo elevado o nível de mudança que a implementação de sistemas ERP acarreta, em especial sobre os colaboradores e as suas atividades, é importante perceber os impactos da implementação percepção dos colaboradores, a da melhor forma gerir tais mudanças para o sucesso organizacional.

Hernandez e Caldas (2001) enfatizam que tal estudo deve ser realizado sob uma ótica individual, contrariando a maioria das pesquisas sobre resistência à mudança que tendem a considerar que indivíduos resistem de forma homogênea. Cidadãos percebem acontecimentos de forma pessoal e distinta, reagindo de formas diferentes ao ambiente onde se inserem, tomando decisões baseados na realidade percebida e não necessariamente na realidade objetiva dos acontecimentos, como aqueles que acreditam em resistência uniforme acreditam.

Assim, de forma a perceber de que forma a resistência à mudança impacta a implementação de sistemas de gestão, é importante estudar as fases que antecedem a formação de opinião, mesmo que inconsciente, sobre a mudança por parte dos indivíduos Venkatesh, Moris e Davis (2003) sugere um modelo de aceitação a novas tecnologias (Ver Figura 2), subdividido 3 fases: (1) reação individual, (2) intenção de utilizá-la e (3) o uso, real, da tecnologia. Processo este influenciado pela expectativa de desempenho, expectativa de esforço, ambiente social e condições de uso, fatores causadores da inflexibilidade perante da inovação.

Figura 2 - Modelo de aceitação de novas tecnologias



Fonte: Venkatesh, Moris e Davis, 2003

Mas quais os juízos de valor que influenciam os indivíduos sobre o que os rodeia?

Hernandez e Caldas (2001) descrevem num modelo subdividido em 3 etapas, as fases que antecedem a formação de opinião, formato que pode ser aplicado à forma como os colaboradores definem a sua perspetiva sobre as mudanças organizacionais:

1. *Seleção dos estímulos*: indivíduos tendem a reter mensagens que contem um conteúdo agradável e rejeitam aquelas com conteúdo ameaçador. Assim como prestam mais atenção às informações que satisfaçam as suas necessidades e ignorando as consideradas irrelevantes;
2. *Organização dos estímulos*: estímulos são organizados em categorias, de forma a criar juízos de valor sobre acontecimentos organizacionais;
3. *Interpretação*: dependendo de experiências anteriores e dos seus interesses, os indivíduos fazem uma avaliação final.

É assim perceptível que as intenções de uso são influenciadas negativamente por parte dos colaboradores por uma panóplia de fatores denominada como as barreiras à mudança ou fatores de resistência, perante o processo de introdução de um novo sistema ERP: Falta de confiança, Incompreensão dos benefícios do novo sistema, qualidade do sistema, expectativas negativas, perda do poder do usuário, falta de apoio, perda de funcionalidade, medo e/ou falta de conhecimento (Kotter e Schlesinger, 2008) (Al-Ghamdi, Albeladi e Alsolamy, 2013).

2.6.2. Como superar

A mudança organizacional, iminente a todas as organizações, resulta em muitos casos na resistência por parte de equipas que não percebem ou erradamente percecionam o processo de mudança. Cabe assim aos líderes reconhecerem como agir e de que forma cativar os colaboradores, transparecendo as oportunidades e vantagens, motivando para o sucesso da inovação (Gonçalves e Gonçalves, 2012). Prática denominada como gestão de mudanças, definido por Moran e Brightman (2001, pag.111) como "o processo de renovar continuamente a direção, estrutura e recursos de uma organização para atender às necessidades em constante mudança

dos clientes externos e internos", incluindo as atividades necessárias para conduzir ao sucesso as mudanças das organizações.

Apesar da subestimação por parte da maioria das empresas, a resistência à mudança constitui um dos principais fatores para o insucesso de um projeto, sendo por isso importante perceber os processos psicológicos que antecedem a resistência à mudança. Hernandez e Caldas (2001) ilustra assim o Modelo de resistência às mudanças repartido em sete etapas:

1. *Exposição à mudança;*
2. *Processamento inicial;*
3. *Resposta inicial;*
4. *Processamento;*
5. *Aceitação/Resistência emocionais;*
6. *Integração;*
7. *Conclusão.*

Dependendo da forma como cada indivíduo vive cada fase, o modelo pode colidir em quatro tipos de reações: (1) Adoção espontânea à mudança, (2) Decisão de superar a resistência à mudança, (3) adoção de um comportamento resistente ou (4) indecisão Hernandez e Caldas (2001). Sendo assim importante para as organizações perceber o modelo de resistência às mudanças dos colaboradores intervindo de forma a culminar em resultados favoráveis às empresas.

2.7. Processo de Mudança

A interação entre pessoas e a tecnologia são mais do que meramente racionais, tomadas de decisão são suscetíveis aos sentimentos dos seus responsáveis, sendo que emoções negativas influenciam as crenças, valores e intensões de uso. É, assim, melhor evitar emoções negativas do que criar emoções positivas (Cenfetelli, 2004). Sob esta perspectiva, é importante para as organizações minimizar barreiras à mudança, através de (Kottler e Schlesinger, 2008):

Treino e Comunicação: sendo que a resistência provém de um sentimento de medo por parte dos colaboradores, a educação/comunicação é assim um dos fatores mais relevantes aquando do processo de mudança;

Apontada como um dos fatores mais facilitadores na mudança, Silva e Vergara (2003) apontam como principal entrave o alinhamento dos colaboradores no que concerne à compreensão, assimilação e execução dos objetivos propostos. Havendo uma dissonância entre o que é transmitido pela chefia e cumprido, é necessário melhorar os fluxos de informação entre hierárquicas, comunicando objetivos e planos facilitando o processo de mudança;

O “aparelho circulatório” dentro de uma empresa, a comunicação é assim uma ferramenta de combate à resolução de problemas, promovendo a motivação nos colaboradores, esclarecendo os mesmos, permitindo que estes expressem os seus sentimentos, potencializando o desempenho e comprometimento organizacional (Cunha, Cunha e Cardoso, 2007).

Envolvimento no projeto: os trabalhadores devem ser membros participativos nas tomadas de decisão, devendo ser consultados em ouvidos em todas as fases de implementação, reforçando a sua importância dentro da organização e beneficiando de informação/conhecimento.

Apoio: A administração deve estar disposta a oferecer suporte emocional e apoio aos trabalhadores influenciados pelas alterações.

Negociação: Uma forma de diminuir a resistência, é o recurso a bonificações e recompensas durante todo o processo (recompensas, aumentos salariais, etc.);

Os indivíduos tendem a sentir-se mais motivados e determinados a atingir os objetivos impostos, quando o seu esforço é reconhecido e recompensado. Assim, o principal objetivo da implementação de um sistema de recompensas consiste no aumento do compromisso organizacional, gerando um acréscimo no nível de motivação e taxa de retenção dos trabalhadores na organização (Khan, Durrani, Tauni e Aslam, 2015) (Camara, 2000).

As recompensas podem partir de competências extrínseca ou intrínsecas. De natureza extrínseca, segurança, condições de trabalho, segurança, salário etc. (fatores higiênicos segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg) cujo papel é evitar insatisfação, ou de natureza intrínseca (fatores motivacionais), responsabilidade, autonomia, progressão, etc. (Camara, 2000).

Apesar de tradicionalmente ser atribuído o fator financeiro ao sistema de recompensas, este é um fator entendido pela maioria dos autores como um motivador de curto prazo. O dinheiro tende a perder o poder de motivação, sendo

necessário recorrer a outros fatores de ordem intrínseca, com efeito motivacional mais duradouro (Alizai, Asif e Rind, 2002).

É então, necessário, por parte das organizações construir a situação ideal para os seus colaboradores, equilibrando o sistema de recompensas intrínsecas e extrínsecas, de forma que este seja eficaz, eficiente e equitativo (Alizai, Asif e Rind, 2002).

Manipulação: Atribuindo papéis desejáveis pelos colaboradores no processo de mudança em troca do seu apoio/aceitação;

Coação: Com elevada chance de falhar, consiste em coercivamente impor a mudança sobre os subordinados, através de ameaças como, perda de poder, cargo ou até emprego;

Estratégia arriscada, uma vez que pode gerar o efeito contrário sobre os trabalhadores, gerando sentimentos negativos em relação ao processo por se sentirem desrespeitados e a mudança como forçada.

Às seis estratégias facilitadoras da implementação de mudanças concebidas por Kottler e Schlesinger (2008), é importante realçar que para o sucesso da mudança, são os líderes os responsáveis na motivação dos subordinados, conduzindo a melhores resultados.

Liderança: Para Kotter (1997), um líder deve ser aquele que produz mudança, estabelecendo a direção estratégica da empresa, comunicando metas e motivando os colaboradores a cumprir as mesmas. Assim, a liderança pode ser definida como o esforço em mobilizar os outros a atingir os objetivos tanto comuns como individuais.

Em contexto de mudança organizacional, a importância dos líderes acresce sendo que são estes que capazes de comunicar a visão da mudança, dando suporte aos funcionários, acompanhado os mesmos durante o processo, aumentando o seu compromisso e comprometimento Gilley e McMillan (2009).

Subjacente à importância da liderança no processo de mudança organizacional, surge como fator determinante o estilo de liderança adotado pelos membros da chefia, na condução de todo o processo (Ver Tabela 8):

Tabela 7 - Estilos de Liderança

Estilos de Liderança	Definição
----------------------	-----------

<i>Liderança Transacional</i>	• Comportamento baseado na coerção, burocracia e controlo exagerado para o cumprimento do processo de mudança; • Adepto do trabalho padronizado, que pretende influenciar os indivíduos através da recompensa/punição conforme o comportamento diante das expectativas (Burns, 1978);
<i>Liderança Transformacional</i>	• O líder procura sensibilizar os colaboradores, motivando-os para o alcance dos objetivos impostos; • Procura soluções alternativas, ultrapassando praticas obsoletas (Bass, 1985);
<i>Liderança Laissez-faire</i>	• Ausência de liderança, intervindo pouco ou nada nas ações e decisões dos colaboradores, evitando expor as suas expectativas e resolver conflitos; • Transferência do poder do líder para os subordinados (Avolio e Bass, 1990).

Fonte: Elaborado pelo autor

De entre os três estilos de liderança, o líder *laissez-faire* caracterizado por pouco ou nada intervir nas ações e decisões dos subordinados, evita expor as suas expectativas, influenciar comportamentos e resolver conflitos. Por tais especificidades, tal abordagem caracteriza-se por um certo nível de apatia, influenciando negativamente a aceitação e cooperação no que respeita à mudança organizacional (Avolio e Bass, 2004). Quanto aos restantes métodos, os comportamentos dos líderes refletem-se em (Ver Tabela 9):

Tabela 8 - Estilos de liderança em processos de mudança

Estilos de Liderança	Comportamentos no processo de mudança
<i>Liderança Transacional</i>	• Recompensas pelo bom desempenho; • Ameaças/punições pelo mau desempenho (Burns, 1978);
<i>Liderança Transformacional</i>	• Disponibiliza uma visão clara do processo; • Comunicação das expectativas e objetivos planeados; • Treino individualizado dos colaboradores (Bass, 1985).

Fonte: Elaborado pelo autor

Em momentos de situação organizacional e grande incerteza, o comportamento dos líderes tende a aproximar-se da abordagem transformacional. Com um estilo mais proativo, e não reativo, a chefia tende a romper condutas antigas, procurando soluções inovadoras, institucionalizando novas condutas organizacionais (Bass, 1985). Apesar de, no artigo publicado em 2004, Avolio e Bass, concluírem que para o sucesso na implementação de uma mudança, membros da chefia devem recorrer a uma combinação dos demais estilos de liderança,

potencializando os seus resultados, tirando partido dos aspetos mais relevantes em cada teoria de liderança.

Acima de tudo, o estilo de liderança deve adaptar-se aos seus trabalhadores e ambiente organizacional. Um líder que registre maior satisfação entre os subordinados tende a conseguir níveis superiores de desempenho e produtividade, auxiliando ao desenvolvimento de novas lideranças, pois tal como Avolio e Bass (2004, p.28) referem “o sucesso de um líder não se contabiliza apenas pelos seus recursos e capacidades, mas também pelo modo como esse líder é capaz de desenvolver outros líderes transformacionais”.

Assim, dentro das organizações, a mudança deve ser promovida de forma coerente por modelos organizacionais que forneçam uma estrutura geral para a mudança organizacional. Cummings e Worley (2001) apresenta, assim, um modelo baseado nas pesquisas de mudança organizacional, subdividido em 3 fases:

Descongelamento: introduz-se novas informações e comportamentos que antecedem a transição;

Mudança: Mudança no comportamento da organização, área de negócio, departamento ou indivíduo pelo desenvolvimento de novos valores/atitudes que consequentemente, desencadeiam novos comportamentos;

Recongelamento: a organização estabiliza-se num novo estado.

2.7.1. Fases do processo de mudança

De forma mais aprofundada, John P. Kotter (1997) descreve em oito passos o processo de uma grande mudança, enfatizando as etapas a que uma organização deve proceder deste o estado atual até ao novo estado de normalidade (Ver Tabela 10):

Tabela 9 - Oito etapas do processo para a implementação da mudança

<i>Estabelecimento de um senso de urgência</i>	"Estabelecer um senso de urgência é crucial para ganhar a cooperação necessária" Kotter (1997, pag.36)
<i>Criar uma coligação de liderança</i>	Todos os membros da coligação de liderança são iguais" (Kotter, 2012, pag.52)
<i>Desenvolver a visão e a estratégia</i>	"A visão vai servir como um verdadeiro norte estratégico" (Kotter, 2012, pag.52)
<i>Comunicar a visão da mudança</i>	"O tempo e a energia necessários para a comunicação eficaz da visão estão diretamente relacionados com a clareza e simplicidade da mensagem" (Kotter, 1997, pag.89)
<i>Capacitar os funcionários para uma ampla ação</i>	"Estabelecem uma forma de iniciar a aprendizagem e saberem porque é que isso está a acontecer, para descobrirem como remover as barreiras, e projetarem uma solução" (Kotter, 2012, pag.54)
<i>Gerar vitórias a curto prazo</i>	"Para garantir o sucesso, as melhores vitórias a curto prazo deveriam ser óbvias, inequívocas e claramente relacionadas com a visão" (Kotter, 2012, pag.54)
<i>Consolidar ganhos e gerar mudança</i>	"As organizações devem continuar a realizar iniciativas estratégicas e a criar novas, para se adaptarem à mudança no ambiente de negócios e, assim, melhorarem as suas posições competitivas" (Kotter, 2012, pag.56)
<i>Incorporar a nova mudança na cultura</i>	"Nenhuma iniciativa estratégica, grande ou pequena, está completa até que tenha sido incorporada nas atividades do dia-a-dia" (Kotter, 2012, pag. 56)

Fonte: Kotter (1996)

Estabelecimento de um senso de urgência

Nesta primeira etapa, destacada pelo autor, como uma das mais relevantes por influenciar todo o processo de mudança, as organizações devem motivar os colaboradores, de forma a que estes atuem em prol dos objetivos delineados, incentivando o senso de urgência, encorajando os esforços de mudança.

O senso de urgência, deve assim, ser criado em torno de uma oportunidade estratégica racional, tornando-a base de todo o processo de mudança, onde os colaboradores vão inconscientemente determinar se vale a pena esforçarem-se na implementação.

Criar uma coligação de liderança

É a coligação de liderança a responsável pela criação da visão necessária, comunicando a visão, garantindo a credibilidade, liderando e gerindo o projeto de mudança. Desta forma, Kotter (1997) realça como as principais qualidades de uma equipa: poder hierárquico, conhecimento, credibilidade e liderança:

Poder hierárquico: de forma a possibilitar que os membros fora da coligação não possuam poder suficiente para “bloquear” o processo de mudança;

Conhecimento: que permita que todas as decisões tomadas sejam conscientes e informadas;

Credibilidade: para que a coligação seja respeitada e as decisões aceites pela restante organização;

Liderança: capaz de liderar todo o processo.

Desenvolver a visão e a estratégia

Dentro de uma organização, e principalmente no processo de mudança, o desenvolvimento da visão é fundamental principalmente pelas razões: simplifica decisões, motiva os colaboradores a trabalhar na direção certa, ajuda a coordenar esforço para um objetivo comum Kotter (1997).

Assim, o desenvolvimento da visão e estratégia, de modo a ser facilmente compreendido e eficaz, emocional e estrategicamente interessante, deve caracterizar-se como Kotter (1997):

Imaginável: imagem clara de como será o futuro;

Desejável: interesse a longo prazo de todos os intervenientes dentro de uma organização;

Viável: metas realísticas e atingíveis;

Focado: claras o suficiente, de modo a promover orientação na tomada de decisão;

Flexível: mutável como resposta alternativa à evolução do processo;

Transmissível: fáceis de comunicar e explicar.

Comunicar a visão da mudança

O verdadeiro propósito da visão acontece meramente quando esta é compreendida pela grande maioria dos trabalhadores envolvidos dentro de uma organização. Quando existe um entendimento comum das metas e objetivos, assim como direções para a sua concretização. Desta forma, para além das características inerentes ao desenvolvimento de uma visão/estratégia, estas devem seguir alguns elementos-chave aquando da sua divulgação Kotter (1997), tais como:

Simplicidade: eliminando a complexidade facilitando a fácil compreensão por todos;

Utilização metáfora/analogia/exemplo: a utilização de imagens e expressões populares para uma fácil compreensão;

Repetição: possibilitando a sua memorização e interiorização;

Liderança por exemplo: é importante a compatibilidade da visão com gestores de topo, de modo a transmitir confiança;

Comunicação bidirecional: mais poderosa que a comunicação unilateral.

Capacitar os funcionários para uma ampla ação

Depois da comunicação da visão/estratégia, o objetivo das organizações passa por trabalhar em capacitar os colaboradores, diminuindo as consequências negativas provenientes do processo de implementação. Kotter (1997) destaca como principais barreiras estruturas, a hierarquização, que por vezes impossibilita a tomada de ação por parte dos colaboradores e falta de capacidades/conhecimentos. É assim crucial que a coligação de liderança perceba os entraves, dotando os trabalhadores com ferramentas para melhorar o desempenho organizacional.

Gerar vitórias a curto prazo

Para Kotler (1997) é importante, durante um processo de mudança, valorizar as vitórias a curto prazo, da forma em que fornecem evidências dos resultados, ajudam a justificar custos e prazos, a afinar a visão/estratégia e recompensar os responsáveis pelo procedimento.

Consolidar ganhos e gerar mudança

Mudanças são geralmente processos demorosos, que por tal, em muitas organizações, acabam por ser suspensos ou mesmo cancelados. Salienta-se assim a importância da celebração de vitórias a curto prazo, que, na maioria, resulta em: utilização da credibilidade conferida para projetos adicionais, redução de interdependências, maior credibilidade e adesão dos colaboradores Kotter (1997). Assim, deve-se utilizar os “ganhos” de um processo de mudança para fomentar o ritmo de mudança dentro de uma empresa.

Incorporar a nova mudança na cultura

A última etapa, tem como finalidade a incorporação total das novas abordagens introduzidas no contexto da organização, tornando-as componentes fulcrais do seu quotidiano. Biech (2007) acrescenta ao estudo de Kotter, afirmando que um processo de mudança não termina enquanto a mudança não tiver raízes, não bastando a sua implantação, mas o constante uso e manuseio das mesmas.

Sobre tal processo de implementação de uma grande mudança elaborado por Kotter, Stragalas (2010, pag. 31) destaca a vantagem de “oferecer uma orientação clara para os esforços”, propondo uma “receita” que melhore as hipóteses de sucesso, garantindo que a mudança seja incorporada através da análise profunda, fornecendo um *framework* e ponto de partida para as organizações em início do processo de mudança.

Independente das estratégias a utilizar, o importante nas empresas é implementar iniciativas sensíveis/adequadas ao ambiente organizacional, sendo que é a forma como as pessoas são geridas no processo que as faz resistir menos ou mais à mudança (Kotter e Schlesinger, 2008).

2.7.2. Principais erros durante o processo de mudança

Estudada as fases de um processo de mudança, Kotter (1997) destaca os oito erros mais comuns consequentes de estratégias implementadas incorretamente, demoradas e custosas que não atingem os resultados e sinergias esperadas. É assim importante *perceber* as falhas no processo de mudança, que consequentemente geram resistência à mudança (Ver Tabela 11):

Tabela 10 - Oito erros num processo de mudança

1. <i>Permitir complacência excessiva</i>	Não estabelecer um sentido de urgência adequado dentro das equipas;
2. <i>Falhar na criação de uma “coligação” administrativa forte</i>	A chefia deve ser capaz de escolher um grupo de profissionais com poder/autoridade suficiente para sustentar o processo de mudança;
3. <i>Subestimar o poder da visão corporativa</i>	Na falta de uma visão apropriada, o processo de mudança pode facilmente perder-se, dificultando o alinhamento de esforços por parte dos trabalhadores;
4. <i>Comunicar a visão de modo ineficiente</i>	É importante transparecer que o sacrifício de um processo de mudança resulta em benefícios atraentes;
5. <i>Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão</i>	Apesar dos obstáculos que podem surgir ao longo do projeto, os colaboradores devem sentir-se motivados/capacitados a superá-los;

6. <i>Falhar na criação de vitórias de curto-prazo</i>	O esforço deve ser recompensado a curto prazo, de modo a valorizar os resultados e manter o comprometimento dos colaboradores;
7. <i>Declarar vitória prematuramente</i>	Enquanto as mudanças não estão totalmente implementadas na cultura da organização, membros de chefia devem permanecer prudentes aos novos processos;
8. <i>Negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa</i>	As mudanças devem ser personalizadas, para que possam ser integradas nas organizações de forma que possam ser percebidas como atividades rotineiras.

Fonte: Kotter (1996)

2.8. Conclusão

De forma geral, é assim perceptível como os conceitos de implementação de sistemas ERP e mudança organizacional estão intimamente relacionados, tanto em termos técnicos como humanos.

A introdução de um novo *software* implica necessariamente uma mudança organizacional, influenciando todas as estruturas de uma empresa, impactando o seu cotidiano e os trabalhadores, utilizadores do ERP. Sendo estes cruciais para a subsistência de uma organização e concretização de uma mudança, deve ser tipo em conta, ao longo dos processos, a reação dos mesmos com o objetivo de motivá-los, influenciando os seus comportamentos a agir a favor da mudança.

Desta forma, para o êxito na implementação é essencial ter em atenção implicações negativas, o estudo e superação das mesmas. Relacionando conceitos de implementação de sistemas ERP e processos de mudanças para uma análise mais completa das circunstâncias organizacionais que rodeiam tais planos de ação.

O combate à resistência à mudança pode ser um procedimento demorado e que muito exige por parte dos membros da chefia, mas que deve ser tipo em consideração não apenas para o bem-estar dos indivíduos, mas para a implementação e mudança bem-sucedida.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Um fator importante para a compreensão do estudo em causa é a forma como a pesquisa foi conduzida durante toda a sua execução. De forma imparcial, sem intervenção do autor sob os resultados das investigações, o projeto desenvolveu-se pela realização de entrevistas e observação de comportamentos/ avaliação dos mesmos durante o período de estágio curricular.

Neste capítulo, será assim descrita as fases do projeto que culminaram na construção do trabalho e consequente definição de conclusões.

O tema em estudo surgiu como consequência da oportunidade de integrar, em estágio curricular, o departamento financeiro da empresa MJVendeiro, S.A. em processo de transição entre sistemas ERP. Tal circunstância, despontou o interesse em aprofundar o estudo sobre as implicações na vida organizacional de tal mudança, culminando ultimamente no problema de pesquisa: ***“Quais os fatores críticos de sucesso no combate à resistência organizacional na implementação de sistemas ERP?”*** focando sempre a atenção nas variáveis e implicações da empresa acolhedora.

Após a definição da questão de investigação, procurou-se perceber o que havia sido publicado anteriormente sobre o assunto. Algumas perguntas complementares ao tema central surgiram, tais como:

Qual a importância dos sistemas ERP?

Quais as vantagens esperadas com a introdução de um novo sistema ERP?

Qual o impacto da introdução de um novo sistema ERP sobre as organizações?

Como definir um processo de implementação para diminuir as convergências?

Quais os principais aspetos originadores de resistência à mudança?

Como superar a resistência à mudança?

Quais os fatores motivadores para os colaboradores durante um processo de mudança?

Para a resposta às questões inumeradas anteriormente foram identificados os dados que necessariamente deveriam ser recolhidos e analisados, fazendo uma procura extensa em publicações sobre os temas interligados à questão de

investigação. Posteriormente, foram realizadas entrevistas na empresa acolhedora, cuja discussão de resultados é apresentada no próximo capítulo.

A **abordagem**, por esse motivo, passará pela utilização de exemplos práticos para a construção de conclusões. Utilizando o estudo caso, as dificuldades e sinergias sentidas pela organização para estabelecer padrões e delinear conclusões.

Sob a perspectiva de uma **metodologia** qualitativa, a investigação envolve a observação e a recolha de informações no “terreno”, seja participando das atividades cotidianas da empresa, seja por meio das entrevistas realizadas.

Desta forma, a principal **estratégia** a utilizar é o estudo caso, a obtenção de dados e a interpretação dos mesmos de acordo com o tema e bibliografia existente, relacionando a revisão literária com a empresa acolhedora. Recorrendo à análise de efeitos passados, de modo a prever resultados futuros: acontecimentos registados anteriormente, espera-se que se repitam com certa regularidade no futuro.

É definida como a **amostra** para o estudo, os colaboradores da empresa MJV, mais especificamente, aqueles cuja mudança traga diretas implicações nas suas atividades diárias, desde a forma como as realizam até ao comportamento que manifestam perante o processo de introdução de um novo sistema ERP.

Assim, com base na revisão literária dos conceitos englobados no tema do estudo caso, realizou-se um diagnóstico da empresa acolhedora para encontrar aspetos organizacionais relevantes na implementação do sistema ERP, ou que dificultaram a sua introdução, relacionando tais fatores com o processo de mudança que advém da utilização de um software novo e consequentemente reação (positiva ou negativa) por parte dos trabalhadores. Aprofundando a análise às consequências comportamentais negativas que surgem da mudança, como a resistência organizacional.

Tendo em conta os aspetos anteriormente enumerados, recorreu-se a entrevistas com colaboradores dos diversos departamentos, para além da observação direta diária e análise documental.

Em suma, perante o objetivo de perceber como a incorporação de sistemas ERP influencia os comportamentos dos colaboradores dentro de uma organização, o **paradigma** a seguir caracteriza-se por interpretativo/qualitativo. Estando consequentemente ligado à subjetividade e complexidade dos dados, tal paradigma

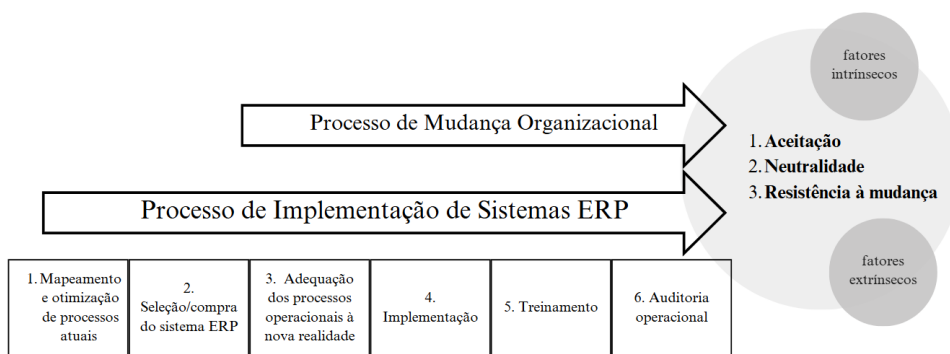
requer também uma linguagem de tom refletivo destacando a subjetividade na elaboração de considerações.

Perante a questão de investigação proposta, devemos considerar como **variáveis** de estudo: variáveis dependentes, aquelas capazes de ser medidas/observadas, os colaboradores da empresa acolhedora e variáveis independentes: o processo de mudança subjacente da implementação de um novo sistema ERP.

Sob o ponto de vista de uma relação de causa-efeito, é assim o processo mudança (variável independente) a causa para as consequências sob os comportamentos dos trabalhadores (variável dependente).

Com as variáveis dependentes/independentes e relação de causa/efeito definidas, é possível delinear o **diagrama** resumo do estudo-caso. Relacionando as diversas dimensões, é assim possível explicar sucintamente a questão de investigação (Ver Figura 3):

Figura 3 - Diagrama de variáveis



Fonte: Elaborado pelo autor

Para alcançar conclusões mais precisas e alinhadas com a realidade do contexto empresarial e com as experiências diárias dos usuários do sistema ERP, o relatório de estágio inclui entrevistas como parte integrante do processo de estudo. Contemplando relatos de colaboradores, como *insights* sobre a percepção individual da implementação de um novo *software*, estados/experiências emocionais relacionados com a mudança e esperanças para o futuro.

As perguntas foram assim dirigidas aos colaboradores utilizadores do sistema, afetados pela mudança. No esforço de englobar todas as áreas de negócio da empresa, abordando os diferentes departamentos, funções e responsabilidades.

As entrevistas foram estruturadas para abordar as questões previamente listadas e tentar sintetizar o tema em estudo, permitindo que temas mais específicos surjam com base na ocupação de cada entrevistado.

Assim, a panóplia de perguntas realizadas pode ser subdividida em seis principais áreas de interesse¹¹:

1. *Enquadramento*: Contextualização sobre o estudo a desenvolver, pedido de consentimento para utilização/análise das respostas no relatório e agradecimento pela participação;
2. *Enquadramento do entrevistado*: perceber a caracterização do trabalhador, as suas tarefas diárias e características que possam influenciar as suas perceções sobre a mudança e a forma como reagem à mesma;
3. *Foco no sistema atual (PHC)*: perceber como o sistema influencia as atividades diárias, quais as suas vantagens que originem resistência à mudança e desvantagens que facilitem a aceitação;
4. *Foco no novo sistema (Sage X3)*: identificar os sentimentos em relação à introdução de um novo sistema, as expectativas para o futuro e especialmente, fatores que facilitem/difícultem a mudança;
5. *Processo de mudança*: reconhecer como o processo de implementação foi levado a cabo, os seus erros e a perceção dos entrevistados sobre os mesmos. Como a mudança pode ser mais efetiva, do ponto de vista dos colaboradores influenciados pela mesma, salientando os fatores motivadores e FCS para o sucesso;
6. *Conclusão*: espaço reservado para eventuais perguntas que não estejam no guião.

Durante a escrita do relatório, foi também possível uma reunião com o atual administrador da organização, que desde logo se mostrou disponível na elucidação de qualquer dúvida. A conversa, centrada nas motivações que culminaram na mudança, os receios sobre o futuro e a forma como a introdução do sistema Sage X3

¹¹ Para uma visão completa do guião das entrevistas, encontra-se disponível no anexo 1 o roteiro utilizado durante a realização de todas as entrevistas

influenciaria o comportamento dos colaboradores, concedeu ao estudo uma visão mais prática sobre o negócio, tomando partido do conhecimento extensivo do Dr. Sérgio Vendeiro sobre gestão e a empresa.

Assim, a entrevista, diferente daquela realizada com os colaboradores, centrou-se em 6 subtemas¹²:

1. *Enquadramento*: Contextualização sobre o estudo a desenvolver, pedido de consentimento para utilização/análise das respostas no relatório e agradecimento pela participação;
2. *Enquadramento do entrevistado*: caracterizar academicamente e profissionalmente o administrador, assim como as tarefas diárias do mesmo;
3. *Vontade de Mudança*: perceber a origem do anseio pela mudança de sistema ERP, deliberando uma linha cronológica de acontecimentos e as razões/desvantagens que culminaram na tomada de decisão;
4. *Processo de Implementação*: aprofundamento no quesito de procura de informação sobre sistemas ERP/ tomada de decisão de compra/ fatores influenciadores no momento de decisão, etc.;
5. *Processo de Mudança*: reflexão sobre como a mudança de sistema deveria ser levada a cabo e respetiva receção por parte dos colaboradores;
6. *Conclusão*: espaço reservado para eventuais perguntas que não estejam no guião.

Com a realização das entrevistas, foi assim possível um olhar mais aprofundado sobre a vida organizacional e contexto da empresa. Contribuindo para uma visão mais realista e veredita, os insights recolhidos entre os entrevistados, permitiram captar emoções, pensamentos, críticas e elogios cujas análises serão discutidas no capítulo 5.

Para além do enriquecimento do estudo, as entrevistas contribuíram também o conhecimento mais aprofundado da organização, os seus colaboradores,

¹² Para uma visão completa do guião das entrevistadas, encontra-se disponível no anexo 1 o roteiro utilizado durante a realização de todas as entrevistas

funcionamento dos diversos departamentos e tarefas diárias que permitem a sobrevivência da organização. Para além do enriquecimento pessoal e oportunidade de conectar com os demais colegas, tirando o máximo partido das suas experiências e conhecimentos.

3.1. Calendarização

Como forma de organização e controlo do progresso de escrita do estudo, foi desenvolvido um plano de calendarização com base nas etapas necessárias para o desenvolvimento completo do estudo. Tal organização de prazos, permitiu uma abordagem mais controlada de todo o processo de redação, estipulando prazos e metas mensais, contribuindo para a qualidade final do estudo.

Assim, incluindo os meses de estágio curricular/escrita e período de prorrogação (1 trimestre), a calendarização divide pelos meses as atividades necessárias para a conclusão do estudo (Ver Tabela 12), auxiliando a gestão de tempo, dando foco às conquistas de curto e longo prazo.

Tabela 11 - Calendarização

<i>Período de Estágio</i>	Setembro (09/2023)	Entrega Proposta de Estágio Inicas funções na equipa financeira (estágio curricular) Familiarização na empresa/ sistemas ERP
<i>Período de Estágio</i>	Outubro (10/2023)	Desenvolvimento revisão literária Planeamento temas a abordar
<i>Período de Estágio</i>	Novembro (11/2023)	Planeamento técnicas de recolha de dados Recolha de disponibilidade de entrevistados
<i>Período de Estágio</i>	Dezembro (12/2023)	Marcação de entrevistas Verificação revisão literária
	Janeiro (01/2024)	Continuação verificação revisão literária Realização de entrevistas
	Fevereiro (02/2024)	Realização de entrevistas Transcrição entrevistas
	Março (03/2024)	Realização de entrevistas Transcrição entrevistas Identificação de padrões/tendências
	Abril (04/2024)	Organização preliminar dos dados recolhidos Aplicação de métodos de análise
<i>Período de prorrogação (1 trimestre)</i>	Maio (05/2024)	Análise aprofundada dos dados Interpretação dos resultados (pedido prorrogação do prazo)

<i>Período de prorrogação (1 trimestre)</i>	Junho (06/2024)	Continuação interpretação dos resultados Elaboração de pré-conclusões e análises Identificação de lacunas e áreas com necessidade de investigação adicional
<i>Período de prorrogação (1 trimestre)</i>	Julho (07/2024)	Revisão de capítulos anteriores e melhoramento Desenvolvimento de conclusões Revisão relatório e incorporação melhorias Entrega!

Fonte: Elaborado pelo autor

CAPÍTULO 4: DESCRIÇÃO DO CASO

4.1. Apresentação da Empresa: MJ Vendeiro S.A.

“A nossa vocação é servir os clientes particulares, e empresariais, pautamo-nos pelo respeito do meio ambiente e ética nos mercados onde atuamos.”
Joaquim Vendeiro¹³

Fundada em 1994, na Póvoa de Varzim, cidade onde iniciou a sua atividade com o primeiro posto de abastecimento na freguesia de Terroso, a empresa MJVendeiro dedica-se desde a sua criação a servir da melhor forma fornecedores, clientes e colaboradores.

Com cerca de 40 postos de abastecimento espalhados pelo país¹⁴, em concessão ou marca própria, o serviço de abastecimento automóvel é ampliado pelo estabelecimento de lojas de conveniência, restauração, cafetaria e *car care*¹⁵.

A empresa estende a sua oferta B2B através do estabelecimento de parcerias comerciais, tanto de cartões frota como distribuição a granel e B2C com a distribuição ao domicílio de gás e combustível. Mais recentemente, com o intuito de diversificar a sua área de negócio, foi inaugurada a Vendeiro *Invest*, dedicada ao estudo, promoção, desenvolvimento e conceção de investimentos imobiliários.

Ocupando o 7º lugar na lista de maiores empresas de comércio de combustíveis a retalho, a nível nacional, (Dinheiro Vivo, Diretório Ranking Empresas¹⁶) a sua missão pauta-se no trabalho árduo para o alcance de objetivos, respeito pelos demais *stakeholders* e preocupação ambiental num sector tão sensível como o do gás e petróleo.

Informação adicional sobre a empresa MJ Vendeiro, S. A. (Ver Tabela 13):

¹³ Joaquim Vendeiro (2024) Vendeiro S.A. [Sobre Nós – Vendeiro](#), consultado a 31 de maio de 2024

¹⁴ Para uma visão mais completa dos postos de abastecimentos sob o domínio da MJVendeiro, encontram-se disponível no anexo 2 a listagem global dos mesmos

¹⁵ Para uma visão mais completa dos produtos/serviços oferecidos na MJVendeiro, encontram-se disponível no anexo 3 a listagem global dos mesmos

¹⁶ Dinheiro Vivo (2019) Diretório Ranking Empresas: MJ Vendeiro S.A. [Toda a informação sobre M. J. VENDEIRO, S.A. no Ranking de Empresas. \(dinheirovivo.pt\)](#), consultado a 31 de maio de 2024

Tabela 12 - Informação MJ Vendeiro, S.A.

<i>Denominação Social</i>	MJ Vendeiro, S. A.
<i>NIF</i>	502964014
<i>Início da atividade</i>	03/02/1993, 31 anos (Entidade madura: +20 anos)
<i>Atividade</i>	Combustível para veículos a motor Postos de venda de combustíveis e produtos destinados a aviação automóvel
<i>CAE da atividade principal</i>	47300 - Comércio a retalho de combustível para veículos a motor, em estabelecimentos especializados
<i>CAE atividades secundárias</i>	56103 - Restaurantes sem serviço de mesa 96010 - Lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles 45320 - Comércio a retalho de peças e acessórios para veículos automóveis 45200 - Manutenção e reparação de veículos automóveis 47112 - Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco 46711 - Comércio por grosso de produtos petrolíferos 56301 - Cafés
<i>Forma Jurídica</i>	Sociedade Anónima
<i>Morada Fiscal</i>	Rua da Estrada Nova, Nº837 4495-524 Terroso - Póvoa de Varzim
<i>Contacto telefónico</i>	(+351) 229 022 256 (+351) 229 028 556 (+351) 252 691 599
<i>Contacto eletrónico</i>	mjvendeiro@mjvendeiro.pt
<i>Website</i>	www.vendeiro.pt
<i>Capital Social</i>	5 000 000,00 €
<i>Acionistas</i>	Maria Arminda Moreira Martins Vendeiro Manuel Joaquim da Cunha Vendeiro Jorge Martins Vendeiro Sérgio Martins Vendeiro Maria Carmina da Cunha Vendeiro Gonçalves

Fonte: Elaborado pelo autor (Informa D&B)¹⁷¹⁷

4.2. Áreas de Negócio

O Grupo Vendeiro atua essencialmente nos mercados: Energia, *Car Care* e Investimentos. Intervindo no mercado de energia através dos postos de abastecimento, com representação multimarca (MJ Vendeiro, Galp, BP, Repsol e Prio), complementado com lojas de conveniência, serviços de cafetaria, vendas diretas: distribuição de combustível líquido (rodoviários, aquecimento e verdes), gás e óleos/lubrificantes. Adicionalmente, através da emissão e gestão de cartões frota, Repsol (Solred), Solred (Routex) e de marca própria (MJVendeiro).

¹⁷ Relatório Estrutural MJVendeiro, Informa D&B, consultado a 95 de julho de 2024

Dentro do mercado *car care* com serviços/ produtos de cuidado automóvel, limpeza e *Car detail* e, nos últimos anos, no mercado imobiliário, com a *Vendeiro Invest* (CAE: 68100 – Compra e Venda de bens imobiliários).

De modo a satisfazer as diversas áreas de negócio, o Grupo Vendeiro, têm também participação maioritária nas empresas:

- Vendeiro – Transportes e Logística, Unipessoal, Lda;
- Themoteo Vasconcelos, Lda;
- M. J. Vendeiro – Investimentos Imobiliários, Lda;
- MJV Gás, Unipessoal Lda.

Com participação minoritária/igualitárias é titulas nas empresas:

- VFiberia Fleet Services, Lda;
- Predicadobinário, Lda;
- Petrin – Petróleos e Investimentos, S. A.

4.3. Atividades desenvolvidas

O estágio curricular integrado na empresa MJ Vendeiro, S. A. resultou da oportunidade de incorporar o departamento financeiro, composto pela Diretora Financeira, Dr^a Graça Oliveira e Técnica Financeira, Tânia Batista, concedendo apoio nas tarefas diárias, tais como:

Gestão fundo de maneo (recebimentos e pagamentos)

Gestão entre contas a receber / a pagar, monitorizando fundos de caixa através de políticas de crédito e cobrança, acordando prazos de pagamento e reduzindo o índice de inadimplência. Tendo como principal objetivo a otimização do ciclo de caixa e índice de liquidez corrente;

Gestão contas correntes de clientes

Apoio ao cliente no que toca à política de crédito (análise capacidade de pagamento e situação financeira das empresas na definição limite de crédito), faturação e ações de cobrança, monitorizando contas correntes, identificando pagamentos em atraso e acionando medidas para a sua regularização;

Reconciliação bancária

Conciliação entre os registos financeiros internos e extratos bancários para a localização de erros e discrepâncias. Comparação entre a informação gerada pelo software de gestão e os extratos fornecidos pelas instituições bancárias parceiras, verificando créditos/débitos, procedendo à comparação de saldos e correção de discordâncias através de ajustes bancários ou correção interna;

Gestão de cartões frota

Controlo e administração dos cartões de combustível (Solred, Routex e MJVendeiro), desde a sua emissão, instituição de limite de crédito, apoio ao cliente e estabelecimento da “ponte” entre os fornecedores BP/Repsol e as empresas clientes.

Demais temas relacionados à área monetária/ de tesouraria e bancária

O estágio decorreu durante o período de 4 meses (setembro, outubro, novembro e dezembro) sob a orientação da diretora financeira da empresa, Dr^a Graça Oliveira, cumprindo o horário integral (9h-18h) na sede/escritório da MJVendeiro, na freguesia de Amorim (União das Freguesias de Aver-o-Mar, Amorim e Terroso), concelho da Póvoa de Varzim, distrito do Porto.

Como forma de contextualizar o estudo é importante perceber o uso do sistema no dia-a-dia da organização e as principais motivações para a implementação de um novo software. Assim, como o processo de compra do novo sistema, destacando os fatores decisores de compra e as características intrínsecas à organização influenciadoras do investimento.

4.4. Mapeamento de Necessidades

Assim sendo, as principais motivações apontadas pela empresa para a mudança são:

1. Integração completa dos diversos departamentos

Anterior ao processo de implementação do novo sistema ERP, Sage X3, tanto o departamento de contabilidade e RH não estavam contemplados no antigo software, PHC. Assim, um dos principais motivos para a mudança, consiste na integração total e alargada de todos os departamentos que compõe a organização. Facilitando o fluxo de informação, diminuindo os custos de manutenção de sistemas,

simplificando os encargos diários e erradicando trabalho em duplicado;

2. Integração completa das diversas áreas de negócio

Atualmente, o Grupo Vendeiro é composto por 5 empresas “irmãs” (M.J.Vendeiro, S.A. / Vendeiro – Transportes e Logística, Unipessoal, Lda / Themoteo Vasconcelos, Lda / M. J. Vendeiro – Investimentos Imobiliários, Lda / MJV Gás, Unipessoal Lda), geridas separadamente com sistemas de gestão distintos. Uma das exigências com a mudança de ERP, foi a integração completa de todas as empresas/áreas de negócio em um só sistema, beneficiando da sinergia de gestão com a consolidação das firmas em um único programa;

3. Limpeza da base de dados

Pelo facto do sistema antecedente estar implementado na organização desde 2005, a quantidade extensa de informação armazenada pelo mesmo, têm contribuindo negativamente para o desempenho técnico do software, contribuindo para a lentidão, baixa rendibilidade e exaustão do mesmo. Assim, a mudança proporcionaria uma limpeza na base de dados, descomplicando a mesma, agilizando a remoção de duplicações, simplificando a informação e facilitando a procura;

4. Passagem de arquivo físico para digital

O novo sistema, ao contrário da versão utilizada do anterior, possibilitará a digitalização de documentos contabilísticos, permitindo à organização uma transição de arquivo físico para um arquivo digital. Tal benefício, simplificaria não apenas o acesso aos mais diversos registos, mas também o processo de lançamento em sistema de documentos como a sua posterior regularização e eliminação de custos de armazenamento;

5. Agilização de processos

A implementação de um novo sistema ERP implica necessariamente um estudo aprofundado sobre os processos que ocorrem dentro de uma organização, e consequente, aperfeiçoamento dos mesmo para uma transição efetiva;

6. Crescimento organizacional

Ao longo dos anos, com o crescimento exponencial da organização, o sistema implementado em 2005, apesar das melhorias e atualizações, tornou-se obsoleto e pouco viável para o dia-a-dia organizacional e especialmente para os planos futuros de desenvolvimento.

Com o aumento do número de clientes, número de transações faturadas em cartões frota, nº de postos de abastecimento, colaboradores, etc. o sistema atual incapaz de acompanhar a expansão deteriorou a sua eficiência e rapidez, contribuindo para a quebra na produtividade dos colaboradores;

7. *Credibilidade informação*

O setor do petróleo e gás, pela sua sensibilidade e pormenorização, requer um sistema preciso que satisfaça as necessidades de minuciosidade exigidas. O programa atual, por não estar capacitado com ferramentas para tal, torna a análise de dados e extração de informação e relatórios desviante e falha. O que suscita a necessidade de utilização de demais sistemas fora ERP, como o *Power BI*, para a interpretação de dados.

A mudança, assim, com a personalização de instrumentos para a área de negócio que a organização integra, aliada com o benefício do Sage X3 estar capacitado com BI (*Business Intelligence*) habilita a extração e consequente análise de informação dentro de um único programa;

Tais objetos contribuíram para a ânsia de mudança, culminando ultimamente na decisão de compra/introdução de um novo sistema. Assim, mapeadas as necessidades sentidas pela organização, que devem ser colmatadas com características/ferramentas do novo *software*, deve proceder-se à prospeção ativa de informação sobre as ofertas disponíveis no mercado e posterior comparação entre as demais.

4.5. Procura de Informação / Procura de Opções de Compra

Depois de diagnosticados as necessidades não satisfeitas da organização, deve procurar-se informação sobre os sistemas disponíveis, optando ultimamente por aquele que com o índice qualidade/ preço da melhor forma saciar tais

exigências. Para a organização em estudo, sumariamente, tais fatores centraram-se: capacidade de processamento de elevada informação, investimento, potencial de personalização e capacidade de integração total de áreas de negócio/departamentos.

Atualmente, no paradigma do mercado nacional os sistemas ERP mias utilizados pelas empresas lusitanas, centram-se no software *PHC*¹⁸, *Primavera*¹⁹, *SAP*²⁰ e *Sage*²¹.

Concebidos por empresas portuguesas, tanto o software PHC como o Primavera, são desenvolvidos direcionados para o segmento de pequenos e médios negócios. Focados na simplificação de processos, tais programas têm como principal objetivo facilitar o uso a todos os profissionais, focando a personalização das ferramentas e interfase intuitiva.

Voltados para o mercado internacional, tanto o sistema SAP como Sage caracterizam-se pela automação de processos empresariais complexos, adequado para médias e grandes empresas, com consideráveis níveis de faturação e operações comerciais complexas. Com o recurso a interfases mais robustas, tais programas prometem uma visão unificada e global das operações empresariais.

4.6. Decisão de Compra: Sage X3

Aquando da decisão de compra do novo sistema ERP, o software escolhido para a mudança foi o ERP, Sage X3, programa desenvolvido pelo Sage Group. Focado na personalização de módulos para as empresas, focando nas especificações inerentes a cada área de negócio (Ver Tabela 14):

Tabela 13 - Módulos Sage X3

Gestão financeira	Distribuição	Produção	Gestão de Projeto
Orçamentos & Contabilidade; Gestão de Ativos; Relatórios Financeiros; <i>Dashboards</i> .	Compras; Inventários e Armazéns; Vendas; Serviços de Apoio ao Cliente.	BOM e Gestão da Produção; Controlo de Chão de Fábrica; Controlo de Qualidade;	Definição de Projeto; Execução de Projeto; Cronograma de Projeto;

¹⁸ PHC Business Software [Campanha PHC CS Gestão Inteligente - Portugal \(phcsoftware.com\)](https://www.phcsoftware.com/), consultado a 20 de junho de 2024

¹⁹ Cegid Primavera [Cegid Primavera - Software de Gestão, Faturação, ERP e POS \(primaverabss.com\)](https://www.primaverabss.com/), consultado a 20 de junho de 2024

²⁰ SAP [Software de gestão | Software empresarial | SAP](https://www.sap.com/), consultado a 20 de junho de 2024

²¹ SAGE [Sage X3 - ERP | Sage PT](https://www.sage.pt/), consultado a 20 de junho de 2024

		Não Conformidades.	Controlo Financeiro.
--	--	--------------------	----------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Focado na redução de custos e aumento do controlo do negócio, o sistema promete construir uma solução à medida das empresas acolhedoras, gerindo operações e pessoas para a vantagem competitiva e lucratividade. Fornecendo ferramentas que sustentem o crescimento das empresas, agilizando tarefas administrativas e tomadas de decisão, através de experiências de utilizador personalizadas.

4.7. Implementação

Na implementação do novo sistema a empresa MJVendeiro recorreu à consultoria da empresa de sistemas de informação sediada na Póvoa de Varzim, *LIDERTEAM – BUSINESS SOLUTIONS*. Em funcionamento desde 2004, a empresa foi no ano de 2022 a única organização nacional premiada com a distinção de “*SAGE Business Partner Platinum*”. Focada na consultadoria de sistemas de gestão, é a organização que, no processo de mudança, leva a cabo toda a componente técnica da implementação de um novo sistema ERP, desde o seu planeamento até à sua operacionalização.

Com um longo historial de parceria com a empresa MJ Vendeiro, a consultora aliada também no apoio ao sistema PHC e, por tal, conhecedora das suas necessidades e exigências é a responsável pelo processo de implementação do programa Sage, disponibilizando suporte aquando do processo de mudança e assistência pós-implementação, com a correção de erros e desenvolvimento de melhorias.

Como “ponte” entre a empresa MJVendeiro e a empresas de apoio a sistemas de gestão foi contratado um profissional de TI, engenheiro de sistemas de gestão, que possibilitasse a recolha de dados junto da empresa acolhedora, passando para a empresa de TI, através de uma linguagem técnica, os processos e necessidades a implementar. Agilizando a recolha de informação “entre portas” e a forma como é transmitido para a empresa parceira, tais variáveis devem ser consideradas no estudo como fatores que consequentemente terão efeitos na perceção e comportamentos dos colaboradores.

CAPÍTULO 5: ANÁLISE DE DADOS

Através da pesquisa levada a cabo anteriormente é possível perceber as mudanças profundas que a implementação de um sistema ERP pode trazer para a vida organizacional. É a forma como as organizações gerem tal mudança que, positiva ou negativamente, impactam os colaboradores e as suas ações de agir contra ou conforme as novidades.

Em seguimento das entrevistas realizadas e observação em “campo”, a análise de dados será apresentada subdividindo a questão central em três temas de estudo:

1. *Mudança organizacional adjacente do processo de implementação de sistemas ERP*
2. *Fatores geradores de resistência à mudança*

Culminando, no tema central, conclusão do estudo:

3. *FCS no combate à resistência organizacional*

Tendo em consideração que a análise dos resultados recolhidos vai sempre depender da qualidade das informações reunidas.

Depois de proceder à transição das entrevistas, estas forma analisadas e estudadas recorrendo ao programa de análise NVIVO. Com ajuda do programa, as entrevistas foram examinadas, procedendo ao destaque dos segmentos mais relevantes, criado subcategorias e relacionando os conteúdos entre entrevistados, para o destaque de tópicos de resposta interdependentes.

A análise do conteúdo das entrevistas foi assim marcada pela catolização dos dados qualitativos, organizando-os e relacionando-os, procurando padrões de comportamento e conclusões sobre o tema em estudo.

(2) Caracterização dos entrevistados

A amostra dos colaboradores foi selecionada, de modo a incorporar a maioria dos departamentos que compõem a organização, escolhendo um conjunto de trabalhadores cujas atividades organizacionais vão ser influenciadas pela mudança de sistema ERP. Para todos os colaboradores entrevistados, a introdução do novo *software* exige um redesenho dos processos até ao momento, com a finalidade de

otimização dos mesmos. Assim, com as entrevistas conduzidas procurou-se perceber de que forma os entrevistados reagem com tais mudanças, agindo a favor ou contra, salientando ações que minimizem comportamentos desviantes como a resistência à mudança.

Os entrevistados foram assim selecionados, mediante a acessibilidade, vontade de cooperação e disponibilidade para o debate de tais temas. Ao todo foram realizadas 6 entrevistas a trabalhadores sediados nos escritórios MJ Vendeiro, cujas tarefas e conhecimento do sistema se demonstra relevante para o estudo caso (Ver Tabela 15).

De modo a manter a confidencialidade dos entrevistados, estes serão apresentados numericamente de 1 a 6, subdivididos em grupos etários (20 a 29 anos, 30 a 39 anos, 40 a 49 anos, etc.), departamento (financeiro, logística, TI, compras, etc.) e ciclo de estudos (ensino básico, ensino secundário, ensino superior – licenciatura, mestrado, doutoramento)²².

Tabela 14 - Amostra Entrevistados

<i>Entrevistado</i>	<i>Departamento</i>	<i>Idade</i>	<i>Ciclo de estudos)</i>	<i>Experiência com ERPs</i>
1	Financeiro	20-29	12º ano	PHC
2	Logística	30-39	Licenciatura	PHC
3	TI	30-39	Licenciatura	PHC, Primavera
4	Compras	30-39	Licenciatura	PHC
5	Financeiro	40-49	Licenciatura	PHC, Primavera
6	Administração	30-39	Mestrado	PHC, SAP, AS/400

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, definindo as perguntas a ser realizadas, de acordo com o tema em estudo, e os trabalhadores a ser entrevistados, podemos agora delinear as principais diretrizes comuns e consequentemente conclusões finais²³.

²² Para uma visão mais completa do perfil dos entrevistados, encontra-se disponível no anexo 4 uma tabela que sintetiza as características dos mesmos relevantes para o estudo caso

²³ Para uma visão geral do conteúdo das entrevistas, encontra-se disponível no anexo 5 uma tabela que sintetiza a análise das mesmas, subdivididas em temas relacionando os diversos entrevistados

5.1. Mudança organizacional adjacente do processo de implementação de sistemas ERP

O grau profundo de mudança com a introdução do sistema Sage X3 é facto adquirido entre todas as entrevistas. Com o intuito de otimizar processos, tornar as tarefas diárias mais ágeis, diminuir o trabalho com o apoio das TI e otimizar processos é necessária uma mudança dos procedimentos operacionais, que devem ser reestruturados, de modo a atingir a sua maximização, para além da mudança integral de utilização e funcionamento do software.

Pelo uso diário e constante do sistema PHC, a mudança quando abordada nas entrevistas, é um fator de incerteza entre os trabalhadores. Com dúvidas sobre os benefícios do novo sistema e de que forma a transição trará vantagens concretas nos seus tarefas diárias dos trabalhadores.

(3) Foco no sistema atual

Como mencionado anteriormente, o sistema ERP atual foi implementado inicialmente na organização no ano de 2005, como resposta às necessidades da organização: um programa que permitisse a personalização na íntegra da área de negócio e fluxo de informação gerado à data.

Passados cerca de 20 anos, com o crescimento da atividade comercial e igual desenvolvimento do programa utilizado, o PHC é um dos pilares fundamentais na boa gestão da empresa. Interligando os diversos departamentos, é este que possibilita toda a administração financeira, comercial, contábil, de retalho e logística.

Assim, em todas as entrevistas, independente das funções desempenhadas ou departamentos, todos os entrevistados demonstram a mais profunda importância do software no desempenho global das suas atividades diárias.

Desde faturação, gestão logística, controlo de contas correntes, lançamento/contabilização de documentos contábeis, pagamentos, gestão cartões frota, controlo de turnos, etc. todos os deveres diários passam pelo uso/consulta de ferramentas/documentos integrados no sistema.

Como resultado dos anos de desenvolvimento e aprimorização, os benefícios destacados por todos os colaboradores são, inevitavelmente:

- Adaptação total do sistema à MJV, a sua área de negócio, estrutura hierárquica e, principalmente, necessidades;
- Familiarização e conhecimento sobre as funcionalidades e resolução de erros, por parte dos utilizadores;

“(Sobre o PHC) (...) é algo prático, com facilidade consegue-se aprender.”
(Entrevistado 1)

“Cada ERP têm a sua filosofia de funcionamento (*em comparação do PHC com o sistema de gestão, Primavera*) posso dizer que o PHC é mais completo e mais fácil de o moldar, programar para fazer outras coisas para além do que vem de base.”
(Entrevistado 3).

São também os longos anos de utilização que, por conseguinte, despontam a vontade de mudança:

(...) as transações para faturarmos aos clientes de cartão frota são significativas. Tens muitas transações, muitos clientes e tu vês o tempo que ele (PHC) demora a emitir cada fatura. Portanto, em 2018, mesmo com menos postos, já sabia claramente que nós não íamos conseguir continuar a expandir e não íamos conseguir atingir os objetivos de crescimento com base no ERP que tínhamos.”
(Entrevistado 6)

“(...) mesmo que o PHC tenha servidores, que têm, altamente potentes com imensa capacidade de processamento, imensa memória RAM, discos premium, não consegue na verdade fazer mais (...) nós não conseguimos crescer mais (...)”
(Entrevistado 6)

Mudança que surge como forma de vencer os pontos fracos do sistema atual, tais como:

- Demora na integração/processamento dos fluxos atuais de informação;
- Base de dados extensa e pouco filtrada;
- Dificuldade na incorporação de novos instrumentos de melhoria;
- Pouca precisão na informação e análise de dados;
- Sobreposição de ferramentas dentro do sistema e incapacidade na delineação de um “mapa” pelas diversas alterações levadas a cabo ao longo dos anos;

É assim perceptível a dificuldade do sistema atual em acompanhar o crescimento organizacional, a expansão organizacional, consequente aumento do nº de trabalhadores, transações, clientes, faturação, etc.

“O que estou há espera do Sage é que, criando esses mecanismos, esses procedimentos (...) as coisas vão estar integradas (...) os movimentos do banco entregadas no Sage, os movimentos dos TPAS entregados no Sage, um sistema de aprovações por parte das compras (...)” (Entrevistado 5)

“(...) processos lentos porque as bases de dados são gigantes, a instalação inicial do PHC aconteceu em 2005 (...) em 2018 já estávamos sem capacidade para ter um ritmo apropriado de processamento (...)” (Entrevistado 6)

“(...) a implementação do Sage ou qualquer outro ERP obriga a isso, fazer um momento zero (...) vai obrigar-nos a fazer uma limpeza.” (Entrevistado 3)

“(...) o custeio do PHC não é um custeio rigoroso (...)” (Entrevistado 6)

“Em bases de dados muito grandes (sobre o PHC) baralha-se todo (...) este negócio deve ser dos poucos (...) que trabalha com preços de venda ao público com uma terceira casa decimal. As nossas faturas de combustível são ao metro cubico com mais duas casas decimais, dá sete casa decimais do euro. Um euro metro cubico para nós dá logo uma diferença significativa, estamos a falar de um euro em mil litros (...)” (Entrevistado 6)

(4) Foco no novo sistema

Os obstáculos enumerados anteriormente despontaram no seio da organização a vontade de mudança de sistema ERP. Muito para além da melhoria/atualização do sistema atual, em 2023 a MJV optou pela decisão de compra e início de um processo de introdução de um novo programa: Sage X3.

Com a consultaria da empresa de apoio a sistema de gestão, *Liderteam*, a escolha do software Sage centrou-se na perspetiva de um plano a longo prazo, focado no futuro e perspetivas de crescimento nos próximos anos.

Voltado para o panorama internacional, o novo programa destaca-se da demais concorrência pela oferta de soluções globais e complexas, consequência da personalização das ferramentas, automação de processos e visão unificada das operações e áreas de negócio.

Quando abordadas as expectativas para o futuro, grande parte dos participantes apesar de duvidosos sobre a nova era que advém da introdução de um novo ERP, enumera as principais melhorias, sumariamente:

- Aumento da eficiência e celeridade dos processamentos;
- Automatização de tarefas rudimentares;
- Maior rigorosidade dos dados;
- Disponibilização de ferramentas de análise de dados mais produtivas;
- Integração dos diversos departamentos e áreas de negócio.

De modo geral, todas as otimizações esperadas centram-se na forma de simplificar tarefas, facilitar a introdução de dados (*inputs*) e extração de resultados, que facilitem a tomada de decisões (*outputs*).

“(Sobre expectativas) tornar tudo mais interativo e fácil de consultar. Que tenha uma interface mais fácil e mapas também mais fáceis de calcular.” (Entrevistado 4)

“Eu espero que a maioria das tarefas se torne automatizada (...) o carregamento dos créditos, (...) transações” (Entrevistado 1)

Em relação ao novo sistema, os entrevistados revelam a falta de conhecimento sobre as vantagens e filosofia, não estando informados sobre os fatores responsáveis pela tomada de decisão de compra. Apesar das expectativas para um futuro mais digital e automatizado, focado nas necessidades diárias, estes revelam a incerteza sobre o tempo vindouro. De que forma serão saciados os seus requisitos, e principalmente se os seus esforços de mudança serão recompensados.

5.2. Fatores geradores de resistência à mudança

Tal como descrito anteriormente pelo estudo teórico de literatura sobre o tema, é notável como grandes mudanças são capazes de influenciar os trabalhadores e, conseqüentemente, a reação destes colabora ou sabota uma transição de sucesso.

Assim, passamos para o estudo sobre o processo de implementação levado a cabo pela empresa MJVendeiro.

(5) Processo de Implementação

Caracterizada como um processo longo e complexo, os processos de implementação de sistemas ERP são, geralmente, processos que exigem tanto recursos financeiros como humanos, forçando as organizações a abdicar de tempo, dinheiro e esforços.

Iniciado em 2022, o procedimento de transição suportado pelo apoio técnico da consultora *Liderteam*, começou com a tomada de decisão de compra do novo programa e posterior teste em pequena dimensão com a incorporação do departamento de RH com a variável do Sage X3: Sage People.

Levado a cabo como um teste piloto, o processo de implementação do Sage People, permitiu o estudo sobre a viabilidade do projeto e identificação de possíveis problemas para a subsequente resolução e melhoria para a incorporação total do *software*. Em pequena dimensão, possíveis falhas são também menos prejudiciais para o negócio e facilmente controláveis e solucionadas.

Na MJV, com o teste foi possível perceber como a implementação deveria ser orientada no futuro, melhorando a comunicação e os procedimentos para uma mudança mais eficaz. Como, por exemplo, a contratação de um engenheiro de sistemas de gestão para coordenar o projeto, estudando afinamento as necessidades da organização acolhedora transpondo em linguagem técnica para a sua execução junto da consultora.

Sobre o processo de implantação, os inquiridos, revelam os seus receios especialmente sobre como o novo sistema for implementado nos seus departamentos. Estando conscientes das dificuldades que sucedem nos meses anteriores à intergeração total do novo sistema. Temendo a adaptação, a forma de aprendizagem, as expectativas depositadas, o aumento do trabalho e adaptação dos processos atuais.

(6) Processo de Mudança

Durante as entrevistas, tentou-se perceber quais os sentimentos inerentes ao processo de mudança. Notando uma tendência de desmotivação nas entrevistas, é notório um sentimento de resistência, mesmo que inconscientemente, por parte dos demais. Tanto pela incerteza em relação ao futuro, como pelo apressado e hábito pelo sistema PHC, que tornam a transição mais custosa.

Despontado o sentimento de resistência em relação ao processo de mudança entre os trabalhadores, mesmo que de forma não propositada, este terá consequências negativas na motivação e conseqüentemente na produtividade e qualidade do trabalho. Para além de que, os indivíduos perante sentimentos contraditórios tendem a desenvolver comportamentos desviantes, influenciando o curso natural da organização.

Tal desmotivação sentida pelos entrevistados assenta especialmente pela percepção de fatores como: não percepção das vantagens, falta de uma equipa forte que lidere o processo e extensão persistente nos prazos e custos, fatores que devem ser estudados, de forma a serem ultrapassadas.

“Quando há uma mudança, essa mudança tem de ser comunicada, explicada. Porquê? Isto tem um objetivo, uma mais-valia.” (Entrevistado 5)

Assim, nas entrevistas realizadas foi possível destacar os principais fatores que, ara os indivíduos, culminam nos principais obstáculos ao processo de mudança, subdividindo-os em duas categorias podemos defini-los como de origem pessoal ou institucional:

- *Pessoal*: medo do fracasso, incerteza sobre o futuro, necessidade de aprendizagem, familiarização com o sistema atual e ignorância/desconhecimento sobre as vantagens do novo sistema;
- *Institucional*: falta de comunicação, desobediência de calendarizações e orçamentos, inexistência de uma equipa que lidere eficazmente o projeto.

A resistência à mudança surge quando não é percecionada uma troca equitativa entre o esforço de mudança e as compensações por tal esforço. Níveis hierárquicos, dentro das organizações, devem tentar colmatar o intervalo entre o esforço e compensação suprimindo sentimentos de injustiça. Assim, passamos para o estudo dos fatores críticos de sucesso no combate à resistência organizacional.

“Deveria haver uma pessoa (...) dedicada à mudança” (Entrevistado 1)

“Passando tantos anos se houve esta necessidade de mudar para um outro ERP, com outras funcionalidades e começando do 0, eu espero no mínimo que seja para muito melhor,” (Entrevistado 5)

“A filosofia do Sage é completamente diferente da do PHC (...) espero, que sim, que (implementação) seja uma mais-valia (...)” (Entrevistado 3)

CAPÍTULO 6: CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. Principais conclusões

Com a pesquisa literária e entrevistas levadas a cabo na realização aquando deste estudo é perceptível o papel fulcral de sistemas ERP na vida e sobrevivência de uma organização, tanto no decorrer da pesquisa teórica em artigos científicos como com o caso prático de uma empresa nacional a operar no setor de venda de combustíveis a retalho: M.J. Vendeiro, S.A.

Analisando a importância do software e utilização do mesmo no quotidiano, as suas vantagens e limitações, é notável as razões que disputaram a vontade de mudança, e consequentes implicações da mesma nos colaboradores.

A mudança é fulcral como resposta às adversidades e contributo para a sustentabilidade das empresas ao longo do tempo, contrariando adversidades económicas, ambientais, tecnológicas e operacionais. No entanto, especialmente quando se trata da introdução de um novo sistema ERP, tais processos são geralmente custosos, requerendo avulsos investimentos, tempo e esforços.

Impactando toda a organização e seus trabalhadores, para o êxito na implementação, é assim essencial ter em atenção implicações negativas, o estudo e superação das mesmas. Relacionando conceitos de implementação de sistemas ERP e processos de mudanças para uma análise mais completa das circunstâncias organizacionais que rodeiam tais planos de ação.

Tornando necessário a investigação de como minimizar tais impactos recorrendo a fatores críticos de sucesso. Aquando da mudança, trabalhadores tendem a adotar comportamentos de aceitação, neutralidade ou resistência em relação aos novos processos, aprendizagem e à nova realidade, de um modo geral. Despontado por fatores pessoais ou coletivos, mudanças organizacionais só sucedem totalmente e com menores entraves, com o apoio total de todos os profissionais integrantes do quadro da empresa.

Na condução das entrevistas é exequível de análise o sistema atual (PHC CS) o novo sistema (Sage X3) e os processos, correlacionados, de implementação de um novo ERP e de mudança. Identificada a importância do sistema dentro da organização, a sua utilização no dia-a-dia, benefícios e desvantagens é perceptível

também o elevado impacto que a mudança causa entre os trabalhadores, as funções por estes desempenhadas, as suas relações e resultados.

A mudança, sob o ponto de vista dos trabalhadores, é consequência direta do crescimento organizacional, que apesar dos benefícios esperados no cotidiano trará obstáculos. Nos depoimentos, os principais fatores de resistência surgem essencialmente quando as “recompensas” que justificam a mudança não são percebidos pelos trabalhadores, a comunicação levada a cabo pela chefia não é eficaz na transmissão de uma visão clara e progressos do processo de implementação e/ou falha na constituição de uma coligação de liderança capaz de conduzir uma mudança.

Fatores que apesar das expectativas elevadas para o futuro, constituem um entrave para o processo de mudança: desde o primeiro contacto, até à introdução total (mudança completa) do novo sistema de gestão e por tal, devem ser minimizados através de práticas de gestão, por parte da chefia.

Considerando os fatores de resistência é assim possível delinear fatores críticos de sucesso para o combate da resistência à mudança.

Comunicação: os trabalhadores devem ser constantemente informados dos progressos da implementação, as suas fases, vitórias de curto prazo e dificuldade. Para além, da visão e objetivos futuros, como forma de estabelecimento de um senso de comunidade e alcance coletivo das metas predefinidas.

Participação: ninguém melhor que os utilizadores dos sistemas, conhecem as suas vantagens, desvantagens e, especialmente, formas de melhoria. Assim, os trabalhadores devem ser convidados a ajudar na participação do desenvolvimento do sistema, como forma de (1) maximizar a modelagem do sistema à organização e (2) atribuir-lhes a capacidade de decisão, reconhecendo a sua importância para o negócio.

Aprendizagem: uma das formas mais eficaz no combate à resistência dos trabalhadores contra a mudança, é a capacitação dos mesmos em relação ao novo sistema. Qualificação dos colaboradores sobre as vantagens, ferramentas e formas de utilização, garantindo o seu bem-estar, aumentando a confiança no novo programa, eliminando dúvidas e melhorando a seu compromisso com os objetivos.

Coligação de liderança: para um processo de mudança eficaz, é necessária a constituição de uma equipa responsável, que direccionando a organização, trabalhe

para o sucesso da implementação de um novo sistema ERP. Responsável pela tomada de decisões, coordenação de recursos e controlo do projeto, com comprometimento e liderança, devem assim organizar a gestão de mudança de acordo com os objetivos delineados.

Implementação: a fase de implementação prática de um novo sistema de gestão, é na maioria dos casos, a etapa mais crítica de todo o processo. Tanto pela complexidade técnica como pela dificuldade de adaptação por parte dos trabalhadores. Desse modo, a forma como a mudança será gerida impacta diretamente a vida organizacional e satisfação dos colaboradores, sendo mais proveitosa a transição que menor impacto negativo trará para o cotidiano.

Rotinização: um processo de mudança só pode ser dado como terminado e bem-sucedido, quando existe estabilidade e rotina dos novos processos. Somente quando a nova realidade é considerada a prática padrão, se pode considerar que há sustentabilidade da mudança. Para tal, é importante o apoio de membros de gestão, mesmo depois da implementação, em relação aos novos procedimentos, dando apoio na correção de erros, treino contínuo e identificação de melhorias.

6.2. Recomendações práticas para a organização

Como resultado das conclusões enumeradas anteriormente da revisão literária e análise de dados é possível listar algumas recomendações práticas para a empresa MJV e demais empresas em fase de introdução de um novo sistema ERP.

Sendo, tais orientações focadas na empresa em análise, todas as recomendações procuram a facilitação de mudança entre programas de gestão, diminuindo impactos negativos especialmente no que toca a comportamentos de resistência por parte dos colaboradores.

Assim, para uma mudança mais eficaz a gestão deve fomentar ações de liderança transformacional, comunicando de forma clara, focando o sucesso da implementação no treino dos indivíduos.

Exemplos empíricos de boas práticas de gestão no processo de mudança, são:

- (1) **Comunicação**, fomentada pela clara declaração de intenções, objetivos e progressos, através do estabelecimento de cronogramas de comunicação regular. Garantindo uma linguagem simples, que seja

acessível a todos os colaboradores, por múltiplos canais de comunicação (email, reuniões presenciais, canais de comunicação internos, etc.).

A implementação de tais estratégias fomenta dentro da empresa um ambiente de confiança e cooperação, diminuindo as dissonâncias cognitivas relativas à mudança, através da partilha de informações, conhecimentos e *insights*.

- (2) **Envolvimento** dos trabalhadores desde o início, incentivando os mesmos a colaborarem no processo de implementação, definindo papéis e responsabilidades para cada um. Quer através de workshops interativos, sistema de feedback, caixas de sugestões ou fóruns online, de forma anónima ou identificada, dar oportunidade aos colaboradores de partilharem a sua opinião, feedback e possíveis denúncias.
- (3) **Aprendizagem**, capaz de eliminar os obstáculos de um processo de mudança, deve ser fomentada por programas de treino disponibilizados por parte da chefia. Com recurso a cursos, workshops, *coaching* e materiais de apoio como brochuras, devem estabelecer canais de comunicação onde colaboradores possam aprender e procurar ajuda na saciação de dúvidas.
- (4) **Equipa de liderança**, deve ser capaz de alinhar, durante todo o processo, os objetivos adaptando-os à realidade e obstáculos que possam surgir. Com poder e recursos necessários, precisam constantemente motivar os demais trabalhadores, oferecendo apoio e informação;
- (5) **Estabelecimento de prazos**, para além de uma comunicação eficaz, prepara os trabalhadores para o futuro, estabelecendo limites temporais e conscientizando-os para o futuro.

Também, como descrito anteriormente, um dos principais obstáculos à implementação é geralmente o momento de transição entre os sistemas ERP, tanto pela dificuldade na migração de dados, adequação total do novo sistema, como pela dificuldade inicial na adaptação dos colaboradores aos novos processos. Uma

introdução abrupta entre sistemas não é geralmente a forma mais eficaz de minimizar tais obstáculos. A mudança deve ser encarada como um processo gradual, que deve ser conduzido à velocidade que seja mais confortável para a organização, valorizando a aprendizagem e total personalização dos módulos às necessidades sentidas.

Assim, uma das formas mais eficaz de gradualmente substituir um novo software é a mudança ponderada: passagem em primeiro plano de módulos essenciais à sobrevivência da organização e posterior complementação do sistema com as restantes ferramentas. Adaptando o ERP ao longo da jornada, tirando o máximo proveito do uso diário do mesmo.

Pela dimensão da organização e empresas “irmã” que compõem o Grupo Vendeiro, uma das formas de melhor levar a cabo a implementação de um novo sistema ERP, para além da mudança gradual de ferramentas é também a integração inicial de empresas de menor dimensão pertencentes ao grupo, como é o caso da *Vendeiro Invest*. A estratégia sugerida pela administração, possibilitaria o teste em menor dimensão do programa, facilitando o ajuste e familiarização antes da implementação total. Para além de possibilitar a demonstração dos benefícios do novo sistema, ganhando a confiança dos colaboradores com a exibição, em prática, das melhorias antes da integração total de todas as áreas.

Tais considerações contribuem para o sucesso de um processo de mudança, adjacente da introdução de um novo sistema ERP, fornecendo práticas para o combate à resistência por parte dos trabalhadores, diminuindo a incerteza e desconfiança, fomentando o comprometimento e vontade de inovação.

6.3. Limitações do Estudo e Considerações para Estudos Futuros

Apesar da vasta pesquisa empírica e literária, o estudo apresenta limitações, nomeadamente no que toca à generalização dos dados e conceitos/experiências passadas como previsão para o futuro.

Em relação a estudos futuros, seria proveitoso para a organização a continuação do estudo ao longo de todo o processo, estendendo a sua aplicação ao momento de transição e período de tempo até a utilização total e exclusiva do Sage X3. Incluindo novas variáveis e fatores geradores de resistência que inevitavelmente surgem ao longo do processo.

Tal continuidade da análise, engrandeceria o conhecimento sobre a mudança organizacional, aplicado ao estudo caso da empresa MJVendeiro com a introdução de um novo ERP. Ampliando a compreensão sobre como a administração pode minimizar os impactos negativos, minimizando os comportamentos desviantes por parte dos colaboradores e contribuindo para o sucesso organizacional.

Uma forma de aprofundar o estudo em causa, passaria também no aprofundamento sobre cada fator gerador de resistência e FCS de combate à resistência, analisando de forma mais detalhada o que motiva/desmotiva os colaboradores e quais os fatores que contribuem para o sucesso/insucesso da implementação.

CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFIA

- Albertão, S. E. (2005). *ERP Sistemas de Gestão Empresarial: Metodologia para Avaliação, Seleção e Implantação*. 2ª. Edição, São Paulo.
- Albrecht, G. B. & Pedron, C. D. (2005). Sistema ERP: um estudo de caso sobre cutover. *CATI 2005 - Congresso Anual de Tecnologia da informação*. São Paulo, Brasil.
- Al-Ghamdi, A., Albeladi, S. & Alsolamy, A. (2013). Change Management for Human in Enterprise Resource Planning System. *International Journal of Computer Trends and Technology*, 99-103.
- Alizai, H., Asif, M. & Rind, K. (2021). Relevance of Motivational Theories and Firm Health. *Management (IJM)*, 12(3), 1130-1137.
- Almada, L. & Borges, R. S. G. (2015). Resistência a mudança em processos de fusão: o caso do Instituto Federal de Minas Gerais. *Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em administração, Belo Horizonte*, 1-17.
- Amid, A., Moalagh, M., & Zare Ravasan, A. (2012). Identification and classification of ERP critical failure factors in Iranian industries. *Information Systems*, 37(3), 227-237.
- Armenalis, A. A., & Bedain, A.G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Alizai, S. H., Asif, M., & Rind, Z. K. (2021). Relevance of Motivational Theories and Firm Health. *Management (IJM)*, 12(3), 1130-1137.
- Bancroft, Seip & Sprenfel (1998). *Implementing SAP R/3: How to introduce a large system into a large organization*, (2nd edition). Greenwich: Manning.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Beer, M. & Walton, A. (2003). Organization Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 339-367.
- Biech, E. (2007). *Thriving Through Change: A Leader's Practical Guide to Change Mastery*, ASTD Press.
- Blaitt, J. (2000) *Uma identificação dos modelos de customização em sistemas integrados de gestão empresarial*, São Paulo, Brasil.
- Borges, B. (2006). *Mudança Organizacional, Change and Organizational Learning*.

- Bovey, W. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms. *Journal of managerial psychology*, 16(7), 534-548.
- Buckhout, S., Frey, E. & Nemec, J. (1999) Por um ERP eficaz. *HSM Management*, 30-36.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burke, W. (2002). *Organization Change – Theory and practice*. London: Sage Publications.
- Camara, P. (2000) *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa, Publicações D. Quixote
- Cenfetelli, R. T. (2004). Getting in touch with our feelings towards technology. *Academy of Management annual conference, Best Paper Proceedings*, New Orleans.
- Chen, C., Chuck C. H. L., & Yang, S. C. (2009). Managing ERP implementation failure: A project management perspective. *IEE transaction on engineering management*, 157-170.
- Chopra S., Meindl P. (2019). *Supply Chain Management - Strategy, Planning and Operation*.
- Chreim, S. (2006). Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. *Organizational Studies*, 27(9), 1261-1287.
- Coghlan, D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.
- Colangelo, L. (2001). *Implantação de sistemas ERP: um enfoque de longo prazo*. São Paulo: Atlas.
- Corrêa, H. L. (1998). ERPs: Por que as implantações são tão caras e raramente dão certo?, *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais*. São Paulo, Brasil.
- Corrêa, H., Giancesi, N. & Caon, M. (1999). *Planejamento, Programação e Controle da Produção*, 2.ed. Editora Atla.
- Cunha, P., Rego, A., Cunha, C., & Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cummings, T. & Worley, C. (2008). *Organization Development & Change*, South-Western Cengage Learning, 9th edition.

- Davenport, T. H. (1998) Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, 60-120.
- Félix, D. (2012). *Impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação na Mudança Organizacional: O Caso da Implementação de um ERP*.
- Gargeya, V. & Brady, C. (2005). Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation. *Business Process Management Journal*, 501-516.
- Ged, A. (1999). Mundo integrado ao ERP. *Mundo da Imagem*, 36, 2-6.
- Gilley, J. W. & Mcmillan, H. S. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16, 38-47.
- Gomes, C., & Ribeiro, P. (2004). *Gestão da cadeia de suprimentos integrada a tecnologia da informação*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Gonçalves, J. & Gonçalves, R. (2012). Overcoming resistance to changes in information technology organizations. *Procedia Technology*, 5, 293-301.
- Guerreiro, A., Serrano A. & Caldeira M. (2004). *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação, FCA*.
- Hong, K. K., & Kim, Y. G. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. *Information & Management*, 40(1), 25-40.
- Hernandez, J. M. & Caldas, M. P. (2001) Resistência a mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, Brasil.
- Kotter, J. (1997) Leading Change: A Conversation with John P. Kotter. *Strategy & Leadership*, 25, 18-23.
- Kotter, J., Schlesinger & Leonard A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86 , 130-165.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kwak, Y., Park, J., Chung, B. & Ghosh, S. (2012). Understanding end-users acceptance of enterprise system in project-based sectors. *IEEE transactions on engineering management*, 59, 266-277.
- Lewin, K. (1952). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, New York.
- Lima, S. M. & Bressan, C. L. (2003). *Mudança organizacional: uma introdução, Mudança organizacional – teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

- Lopes, C. B. & Silva, R. H. (2014). Sistemas de produção MRP & MRP II. *REGRAD - Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM*.
- Lozinsky, S. (1996). *Tecnologia do Negócio: em busca de benefícios e de sucesso na implementação de pacotes de software integrados*. Imago editora. Rio de Janeiro, Brasil.
- Macris, A. (2010). Enhancing enterprise resource planning users understanding through. *Computers in human behavior*, 1450-1460.
- Mahmood, M. A., & Soon, S. K. (1991). A comprehensive model for measuring the potential impact of information technology on organizational strategic variables. *Decision Sciences*, 22, 869-897.
- Marques, L., Borges, R. & Morais, K. (2011). Validando um modelo de medida de resistência a mudança em organizações públicas, *Encontro de Gestão de Pessoas*, 1-17.
- Martin, J. M. & Carma (1983). Buying software off the rack. *Harvard Business Review*, 32-60.
- Martins & Bremer (2002). Proposta de uma ferramenta de integração entre sistemas ERP-SCADA: Caso Prático, *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *The Career Development International*, 6(2), 111-118.
- Murphy, Kenneth, & Steven, S. (2002). *Intangible benefits valuation in ERP projects*. Blackwell Science Ltd,
- Nikoloski, K. (2014). The role of Information Technology in the Personal. *International Journal of Science and Research*.
- Oliveira, A. O. & Ramos, A. S. M. (2002). *Fatores de sucesso na implementação de sistemas integrados de gestão empresarial (ERP): estudo de caso em uma média empresa*. ENEGEP.
- Oliver, M. & Robert (2009). ERP implementation through critical success factors' management. *Business Process Management Journal*.
- Pressman, R. S. (2002). *Engenharia de Software*, 5ª Edição, McGraw-Hil, São Paulo.

- Rainer & Cegielski (2013) *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*, Wiley.
- Rashid, M. A., L. Hossain & Patrick, J. D. (2002). The evolution of ERP systems: A historical perspective. *Information Systems Journal*, 301-320.
- Rochart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-92.
- Rockart, J. F., & Scott, M.M. S. (1984). Implications of Changes in Information Technology for Corporate Strategy. *Interfaces*, 14 (1), 84-95.
- Saccol, A., Macadar, M. & Soares, R. (2003). *Mudanças organizacionais e sistemas ERP. Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Seng, W. H. (2007). Critical success factors for implementing ERP: the case of a Chinese electronics manufacturer. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18, 431-442.
- Schmitt, C. F. (2004). *Sistemas Integrados de Gestão Empresarial: Uma contribuição no estudo do comportamento organizacional e dos utilizadores na implantação de sistemas ERP*, UFSC.
- Schneider, D. M. & Goldwasser, C. (1998). Be a model leader of change. *Management Review*, 87(3), 41-45.
- Shang, S. C. (2012). Dual strategy for managing user resistance with business integration systems. *Behaviour & Information Technology*, 31(9), 909-925.
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2400-2413.
- Silva, J. R. G. & Vergara S. C. (2003). Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 10-21.
- Srite, M., & Rothenberger M. A. (2009). An investigation of customization in ERP system implementations. *IEEE transactions on engineering management*, 56(4), 663-676.
- Stragalas, N. (2012). *Improving change implementation*. Handbook for Strategic HR.
- Tauni, S. & Aslam, S. (2014). Impact of Customer Relationship Management on Customer Retention in the Telecom Industry of Pakistan.

- Turban, E., Mclean, E., & Wetherbe, J. (2002). *Information Technology for management: Transforming business in the digital economy*. 3th. ed. New York: John Wiley & Sons.
- Umble, E., Ronald, H. & Michael, U. (2003). Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors. *European Journal of Operational Research*, 241-257.
- Vathanophas, V. (2007). Business process approach towards an inter-organizational enterprise system. *Business Process Management Journal*, 13(3), 433-450.
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G., & Davis, F. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Wagle, D. (1998). The case for ERP systems. *The McKinsey Quarterly*, 2, 130- 138.
- Wanberg, C. & Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132.142.
- Wood, T. & Caldas, M. P. (1999). Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP. *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração Foz do Iguaçu*.
- Wood, T. (2000). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.

CAPÍTULO 8: ANEXOS

Anexo 1: Guião Entrevistas

(Colaboradores):

1. Enquadramento:

Breve explicação sobre o tema central do estudo;

Pedido de consentimento;

2. Sobre o entrevistado:

Idade;

Localidade;

Habilitações;

Departamento;

Funções;

Data de entrada na empresa;

Cargo anterior (dentro ou fora da MJV);

Experiência com sistemas de gestão;

3. Foco no sistema atual (PHC):

Descrição das funções diárias e uso do PHC nas mesmas;

Principais vantagens percebidas em relação ao sistema;

Principais dificuldades com o sistema atual;

Comparação (caso possível) com outros sistemas;

4. Foco no novo sistema (Sage X3):

Conhecimento sobre o novo sistema;

Expectativas para o futuro;

5. Processo de Implementação:

De que forma a mudança foi comunicada aos colaboradores;

Quais os fatores que, dentro do departamento, motivaram a mudança;

De que forma os colaboradores intervieram no processo de compra do sistema;

6. Processo de Mudança:

Discussão sobre os 8 passos para a implementação de uma mudança (Kotter, 1997);

Debate sobre os 8 erros de implementação de mudanças (Kotter, 1997), quais os mais relevantes e aqueles cometidos pela organização;

Formas eficientes de superar tais erros;

De que forma a gestão de mudança poderia ser mais efetiva;

Quais os fatores mais motivadores para o entrevistado (Intrínsecos/extrínsecos)

7. Conclusão:

Espaço reservado para eventuais perguntas que não estejam no guião;

Agradecimento pela participação.

(Administrador):

1. Enquadramento:

Breve explicação sobre o tema central do estudo;

Pedido de consentimento;

2. Sobre o entrevistado:

Idade;

Localidade;

Habilitações;

Funções diárias;

Data de entrada na empresa;

Cargo anterior (dentro ou fora da MJV);

Experiência com sistemas de gestão/análise;

3. Vontade de Mudança:

Razões que motivaram a mudança de sistema / desvantagens sistema atual;

Delineação da linha cronológica da tomada de decisão de mudança;

4. Processo de Implementação:

Análise detalhada de cada fase do processo de decisão de compra do sistema ERP (procura de informação sobre os sistemas / procura de informação sobre as diversas ofertas e final tomada de decisão);

Quais os fatores decisores na compra do sistema Sage X3;

Justificação da compra de um novo sistema vs. melhoramento do atual;

5. Processo de Mudança:

Como os impactos da mudança para os colaboradores podem ser diminuídos;

De que forma o treino e conhecimento do sistema contribui para a minimização da resistência;

Como a desmotivação dos trabalhadores perante o novo software influencia os seus resultados;

Quais as ações que devem ser tomadas pela chefia para apoio nos primeiros meses de implementação?

8. Conclusão:

Espaço reservado para eventuais perguntas que não estejam no guião;

Agradecimento pela participação

Anexo 2: Listagem Postos de Abastecimento. MJ Vendeiro

<i>Posto de abastecimento</i>	<i>Morada</i>	<i>Distrito</i>	<i>Marca</i>
P.A. Amorim	Rua da Póvoa, 634	Porto	MJV
P.A. Arco de Baúlhe	EN206 km 80	Braga	BP
P.A. Ardegães	Avenida de Dom João I (EN107 km 19)	Porto	BP
P.A. Aver-o-Mar	R. Gomes de Amorim, 3121	Porto	Repsol
P.A. Balazar Nascente	Rua da Fábrica, 343	Porto	MJV
P.A. Balazar Poente	Rua da Fábrica, 721	Porto	BP
P.A. Cavalões	Rua Doutor José Araújo Carneiro, 466	Braga	Repsol
P.A. Escariz	Avenida da Liberdade, 175	Braga	Repsol
P.A. Fão	Av. S. Cristóvão (EN13 km 40)	Braga	BP
P.A. Fonte Boa	Rua da Cruz, 1	Braga	BP
P.A. Gondifelos	Avenida de São Félix, 1853	Braga	Repsol
P.A. Irivo	Avenida da Ermida, 343	Porto	BP
P.A. Leça do Balio	Rua do Mosteiro	Porto	Repsol
P.A. Lixa	Avenida do Alto da Lixa	Porto	Repsol
P.A. Lousado	Largo do Souto	Braga	Petrin
P.A. Macieira da Maia	R. Nova, 216	Porto	BP
P.A. Maia Centro	Rua Engenheiro Duarte Pacheco, 661	Porto	Repsol
P.A. Malta	Largo de Santa Apolónia	Porto	Petrin
P.A. Mindelo	EN13 km 16,5	Porto	Petrin
P.A. Mondim de Basto	Avenida Dr. Augusto Brito (EN312 km 69)	Vila Real	Galp
P.A. Moreira da Maia	Rua Conselheiro Luís Magalhães (EN13 km 8,4)	Porto	Repsol
P.A. Mouquim	Avenida da Igreja	Braga	Petrin
P.A. Oliveira de Azeméis	Rua Tomás Figueiredo Araújo Costa 1050	Aveiro	Repsol
P.A. Paços de Ferreira	Via do Poder Local	Porto	Repsol
P.A. Padrão de Moreira	Rua Conselheiro Luís Magalhães	Porto	Repsol

P.A. Penafiel Nascente	Rua Vista Alegre	Porto	BP
P.A. Penafiel Poente	Rua Vista Alegre	Porto	BP
P.A. Ponte de Lima - Correlhã	Lugar de Souto	Viana do Castelo	BP
P.A. Porto Circunvalação	Estrada da Circunvalação 12033	Porto	Petrin
P.A. Póvoa de Varzim (Rua Gomes Amorim)	Rua Gomes de Amorim	Porto	BP
P.A. Póvoa de Varzim (Themóteo Vasconcelos)	Praça Marquês de Pombal 2	Porto	BP
P.A. Rates	Rua Tomé de Sousa, 166	Porto	BP
P.A. Salgueiros	Rua Particular de Monsanto, 162	Porto	BP
P.A. São Mamede de Infesta Norte	Rua Santos Dias, 761	Porto	BP
P.A. São Mamede de Infesta Sul	Rua Godinho Faria	Porto	Repsol
P.A. Tadim	Largo da Igreja	Braga	Petrin
P.A. Terroso	Rua da Estrada Nova, 837	Porto	BP
P.A. Valongo	Rua Conde Ferreira, 22	Porto	Prio
P.A. Vila Boa	Rua da Estrada, 621	Braga	BP
P.A. Vila Pouca de Aguiar	EN2 km 44,8	Vila Real	Petrin
P.A. Vilarinho das Cambas	EN2 km 44,8	Braga	Petrin

Anexo 3: Serviços/Produtos por P.A. MJ Vendeiro

<i>Posto de Abastecimento</i>	<i>Raspadinhas</i>	<i>Cafetaria</i>	<i>Restaurante</i>	<i>Glovo</i>	<i>Too Good 2 Go</i>	<i>Payshop</i>
P.A. Amorim	X	X	X			
P.A. Arco de Baúlhe	x					
P.A. Ardegães	x	x		x	x	x
P.A. AVer-o-Mar	x	x				x
P.A. Balazar Nascente	X					
P.A. Balazar Poente	x	x				
P.A. Cavalões	x	x				x
P.A. Escariz	x	x				
P.A. Fão	x	x	x	x	x	x
P.A. Fonte Boa	x	x				
P.A. Gondifelos	x	x				
P.A. Irivo		x			x	x
P.A. Leça do Balio	x	x				x
P.A. Lixa	x	x				x
P.A. Lousado	x					
P.A. Macieira da Maia	x	x		x	x	
P.A. Maia Centro	x	x				x
P.A. Malta	x					
P.A. Mindelo	x	x		x	x	x
P.A. Mondim de Basto						
P.A. Moreira da Maia						
P.A. Mouquim	x					
P.A. Oliveira de Azeméis	x	x				

P.A. Paços de Ferreira	x	x				x
P.A. Padrão de Moreira	x	x				x
P.A. Penafiel Nascente						x
P.A. Penafiel Poente						x
P.A. Ponte de Lima - Correlhã	x	x				x
P.A. Porto Circunvalação	x	x		x	x	x
P.A. Póvoa de Varzim (Rua Gomes Amorim)	x	x				x
P.A. Póvoa de Varzim (Themóteo Vasconcelos)						
P.A. Rates	x	x				x
P.A. Salgueiros	x	x	x			x
P.A. São Mamede de Infesta Norte	x	x		x	x	x
P.A. São Mamede de Infesta Sul	x	x				x
P.A. Tadam	x					
P.A. Terroso	x	x				x
P.A. Valongo						
P.A. Vila Boa	x	x		x	x	
P.A. Vila Pouca de Aguiar						x
P.A. Vilarinho das Cambas	x					

Anexo 4: Caracterização Entrevistados

Tópicos de Caracterização	Entrevistado
<i>Entrevistado Nº 1</i>	
Departamento	Financeiro
Idade (em anos)	20-29
Habilitações (ciclo de estudos)	Ensino secundário (12º ano)
Experiência com Sistemas de Gestão	PHC
Data de entrada na empresa MJV (em anos)	Agosto 2022
Funções	Gestão de cartões frota Gestão contas correntes (clientes) Faturação Apoio ao cliente Demais funções contábeis/financeiras
<i>Entrevistado Nº 2</i>	
Departamento	Logística
Idade (em anos)	30-39
Habilitações (ciclo de estudos)	Licenciatura
Experiência com Sistemas de Gestão	PHC
Data de entrada na empresa MJV (em anos)	2016
Funções	Gestão de stocks Gestão de encomendas Supervisão vendas diretas
<i>Entrevistado Nº 3</i>	
Departamento	TI
Idade (em anos)	30-39
Habilitações (ciclo de estudos)	Licenciatura
Experiência com Sistemas de Gestão	PHC, Primavera
Data de entrada na empresa MJV (em anos)	2023
Funções	Suporte técnico

	Manutenção sistema de gestão Apoio na correção de “erros”
<i>Entrevistado Nº 4</i>	
Departamento	Compras
Idade (em anos)	30-39 anos
Habilitações (ciclo de estudos)	Licenciatura
Experiência com Sistemas de Gestão	PHC, SAGE
Data de entrada na empresa MJV (em anos)	2017
Funções	Expedição de encomendas Gestão contas correntes (fornecedores) Lançamento de documentos de faturação
<i>Entrevistado Nº 5</i>	
Departamento	Financeiro
Idade (em anos)	40-49
Habilitações (ciclo de estudos)	Licenciatura
Experiência com Sistemas de Gestão	PHC, Primavera
Data de entrada na empresa MJV (em anos)	2010
Funções	Faturação Gestão contas correntes (clientes) Gestão bancária
<i>Entrevistado Nº 6</i>	
Departamento	Administração
Idade (em anos)	30-39
Habilitações (ciclo de estudos)	Mestrado
Experiência com Sistemas de Gestão	PHC, SAP, AS/400
Data de entrada na empresa MJV (em anos)	2017
Funções	Liderança/delegação Pensamento estratégico para o crescimento organizacional

	Compras de combustível
--	------------------------

Anexo 5: Resumo Entrevistas

1. Enquadramento		
2. Sobre o entrevistado		
3. Foco no sistema atual (PHC)		
3.1. Uso PHC no cotidiano		
Entrevistado Nº1	Utilização módulos: Gestão Clientes, Fornecedores, Tesouraria, Cartões Frota, Controlo de Caixas e Dossiers Internos;	Em geral, pela diversidade de atividades desenvolvidas diariamente e interligação dos diversos departamentos, cada colaborador refere tanto a sua flexibilidade de encargos como a utilização global do sistema e módulos, focando atenção naqueles vinculados ao seu departamento. Em resposta à utilização do software no dia-a-dia, todos os colaboradores referiram o mesmo como indispensável e principal programa para o desenvolvimento das suas tarefas;
Entrevistado Nº2	Utilização módulos: Gestão Clientes, Fornecedores, Tesouraria, Entregas, Controlo de Caixas, Stocks e Vendas;	
Entrevistado Nº3	Utilização cotidiana módulos: Integração de Dados e Dossiers Internos;	
Entrevistado Nº4	Utilização módulos: Gestão Clientes, Fornecedores, Faturação, Stocks, Entregas e Dossiers Internos;	
Entrevistado Nº5	Utilização módulos: Faturação, Gestão Clientes, Fornecedores, Tesouraria, Cartões Frota, Controlo de Caixas, Gestão de Postos e Dossiers Internos.	
3.2.Principais benefícios		
Entrevistado Nº1	Fácil uso; Personalizado para a empresa;	De todas as respostas, o ponto mais referido como benefício do sistema atual consiste na sua personalização para a empresa e área de negócio. Assim, as
Entrevistado Nº2	Praticidade; Integração com os demais sistemas;	

Entrevistado Nº3	Abrangente nas suas ferramentas; Fácil de “moldar” às exigências da empresa;	vantagens mais apresentadas nas entrevistas revelam-se como consequência direta dos quase 20 anos de uso e estudo sobre a forma de melhor satisfazer as necessidades sentidas pelos colaboradores;
Entrevistado Nº4	Pelos anos de uso, parte integrante da empresa; Adaptado aos processos atuais;	
Entrevistado Nº5	Conformidade da empresa; Customização para a área de negócio.	
3.3. Principais dificuldades		
Entrevistado Nº1	Tempo de resposta; Dificuldade integração de dados externos;	As dificuldades sentidas pelos colaboradores relacionam-se especialmente com o crescimento exponencial da organização, que atualmente não é suportado mais pelo sistema PHC. Quer seja na integração de dados, licenciamento ou ferramentas que necessitem atualizações, tais fatores são consequência do aumento de nº de postos, fluxo de informação e colaboradores com acesso ao sistema;
Entrevistado Nº2	Licenciamento;	
Entrevistado Nº3	Velocidade; Sobreposição de ferramentas; Base de dados extensa e “desorganizada”	
Entrevistado Nº4	Necessidade de atualizações; Vulnerável na análise de dados;	
Entrevistado Nº5	Dificuldade no processamento de arquivo com elevadas transações; Obsoleto em relação ao crescimento da empresa.	
3.4. Comparação com outros sistemas		
Entrevistado Nº1	-	Pelo facto de, para muitos dos trabalhadores o sistema PHC ser o único sistema com que se sintam familiarizados, a maioria revela-se sem opinião ou opinião não estruturada. Para aqueles
Entrevistado Nº2	-	
Entrevistado Nº3	-	

Entrevistado Nº4	Máxima utilização das ferramentas existentes;	com maior conhecimento sobre outros programas, a personalização (como referido na pergunta 3.2) continua a ser um dos pontos mais relevantes e diferenciadores do software.
Entrevistado Nº5	Simplicidade; Máxima personalização.	
4. Foco no novo sistema (SAGE)		
4.1. Conhecimento sobre o novo sistema		
Entrevistado Nº1	Conhecimento módulo faturação;	A maioria dos entrevistados, manifesta desconhecimento sobre o novo sistema, referindo que a perceção sobre o Sage X3 surge meramente daquilo comunicado pela chefia e breve experiência com o mesmo, em modo consulta de documentos e fichas de clientes;
Entrevistado Nº2	Conhecimento sob a forma de consulta de documentos;	
Entrevistado Nº3	Perceção das diferenças de filosofia entre sistemas;	
Entrevistado Nº4	Conhecimento sob a perspetiva de uma experiência passada;	
Entrevistado Nº5	Módulo faturação; Consulta de documentos; Informação transmitida pela chefia.	
4.2. Expectativas para o futuro		
Entrevistado Nº1	Automatização (especial foco nas transações e carregamentos de seguros de crédito); Resolução questão licenciamentos;	Para o futuro, todos os trabalhadores, referem a vontade de melhoria dos obstáculos referidos na pergunta 3.3. Sendo estes, a agilização de processos, melhoria no tempo de resposta, extinção do dilema de licenciamento e autorização de tarefas. Em adição, recursos que os colaboradores querem ver otimizados passam pela integração da gestão bancária,
Entrevistado Nº2	Otimização de tarefas;	
Entrevistado Nº3	Melhoria da performance; "Limpeza" da base de dados;	
Entrevistado Nº4	Criação de ferramentas de análise de fácil uso; Simplificação interface;	
Entrevistado Nº5	Melhoria das tarefas diárias;	

	Gestão bancária; Criação arquivo digital; Reestruturação processos.	erradicação do arquivo físico para o digital e, ultimamente, refinação de processos atuais aquando da mudança;
5. Processo de Implementação		
5.1. Fatores que motivaram a mudança dentro do departamento que integram		
Entrevistado Nº1	Automação de processo agilizando tarefas diárias;	Quando abordado o processo de implementação, desde a decisão de compra do novo sistema / tomada de conhecimento por parte dos colaboradores até ao momento, a maioria dos entrevistados destaca a ambiguidade sobre o estado de desenvolvimento do novo programa. Relativo ao processo, destacam os motivos que dentro do departamento impulsionaram a implementação.
Entrevistado Nº2	Aumento controlo; Demora na integração de dados;	
Entrevistado Nº3	Diminuição dos erros de sistema; Configuração do novo sistema perante o novo paradigma da organização;	
Entrevistado Nº4	Procura de sistemas mais detalhados na análise de dados;	
Entrevistado Nº5	Necessidade de ferramentas mais adequadas ao fluxo de informação gerado;	
6. Processo de Mudança		
Entrevistado Nº1	Necessidade da existência de “líder” que coordene a mudança; Fácil adaptação ao novo sistema;	Como principais fatores para uma mudança eficaz, os colaboradores, destacam comportamentos por parte da chefia que minimizariam a incerteza e consequentemente a resistência à mudança. Tais condutas focam-se na comunicação, existência de uma coligação de liderança, destaque para vitórias de curto-prazo e comprometimento tanto da
Entrevistado Nº2	Interfase/Recursos intuitivos;	
Entrevistado Nº3	Crença na filosofia do novo sistema;	
Entrevistado Nº4	Compromisso por parte dos gestores de topo;	
Entrevistado Nº5	Comprometimento com prazos e orçamentos;	

	Mapeamento eficaz das necessidades e desenvolvimento de uma resposta funcional; Comunicação eficaz da visão e progressos ao longo do processo de implementação.	administração como daqueles envolvidos na “construção” do novo programa;
7. Conclusão		