

A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÕES PARA INOVAÇÃO E MUDANÇA NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS: BUSINESS INTELLIGENCE E PLANEJAMENTO DE RECURSOS NA EMPRESA (ERP) COMO FATORES ESTRATÉGICOS

Jerry Antonio Raitz Maier¹

Hugo Silva Ferreira²

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo sobre as diferentes teorias que definem o Business Intelligence, a importância da tomada de decisões para as organizações e o planejamento de recursos como fator estratégico para o desenvolvimento de novas ações que promovam a gestão de mudanças. Foi realizada a revisão de literatura de forma qualitativa, com o objetivo de identificar os principais conceitos sobre os temas da disciplina em curso e a sua aplicabilidade para o trabalho proposto. O estudo proporcionou uma análise conceitual dos conteúdos sobre Métodos Qualitativos e Quantitativos para tomada de decisões, permitindo identificar as ferramentas utilizadas e sua aplicabilidade prática para projetos que envolvam inovação através da inserção de novas tecnologias. A pesquisa realizada de forma exploratória proporcionou a obtenção de resultados importantes como a síntese de ações já realizadas por diferentes profissionais, que servem como referência para novos trabalhos, com destaque para os desafios que podem ser enfrentados e a contribuição do Business Intelligence para o desenvolvimento das organizações.

Palavras-chave: Business Intelligence, Organizações, Planejamento, Decisões.

ABSTRACT

This article introduces a study about the different theories that describe the Business Intelligence, the importance of decision making to organizations and the resource planning as strategic factor to development of new actions that promote change management. It was a literature review of qualitative way, with the objective of identify the principals concepts about the subject of course taken and its applicability to proposed work. The study provided a conceptual analysis of contents about Quantitative; Qualitative Methods for Decision Making, allowing to identify the principals tools used and it practical applicability to projects that involve innovation through of insertion of new technologies. The search it was made of exploratory form provided to get important results as synthesis of actions already accomplished for different professionals, that serve as reference to new works, with spotlight to challenge that can be faced and the contribution of Business Intelligence to organizations' development.

Keywords: Business Intelligence, Organizations, Planning, Decisions.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa vem contribuir para a definição dos principais conceitos, a importância da tomada de decisão nos ambientes organizacionais e as estratégias que podem ser adotadas para

¹ Graduado em Processamento de Dados, Graduado em Geografia. Especialista em Administração e Gestão de Pessoas. Especialista em Metodologia do Ensino Superior e EAD. Mestrando em Administração pela Must University. jerryantonioraitzmaier@gmail.com.

² Administrador, Especialista em docência do ensino superior, MBA em Gestão de Pessoas e Educação corporativa e Mestrando em Administração - prof.hugosilvaferreira@gmail.com.

implementar o ERP (Enterprise Resource Planning) como ferramenta de apoio para geração e seleção de dados e informações.

Auxilia na análise de experiências já adotadas por empresas para redefinir ações e práticas onde geram mudanças de forma significativa e que podem servir como base para o planejamento e execução de projetos que envolvam equipes e interessados na implementação de novas tecnologias de informação para a gestão dessas empresas. “As análises dos dados nos levam até a informação, tecnologicamente, os sistemas de informação fazem essa ponte, entregando para o usuário final informações relevantes permitindo uma economia de tempo”. Ceci (2012, p. 17).

Com a realização da pesquisa foi possível levantar questões importantes sobre as principais mudanças geradas pela tomada de decisão baseada em novos investimentos em tecnologia e a aplicabilidade das mesmas por equipes e gestores. Evidencia práticas que impulsionam a inovação através de projetos idealizados a partir da gestão do conhecimento e o treinamento das equipes para chegar aos resultados esperados.

O trabalho foi escrito com base em pesquisas e estudos bibliográficos que relatam sobre os conceitos teóricos apresentados na disciplina de Métodos Qualitativos e Quantitativos para Tomada de Decisões, analisando dados e informações que contribuam para o desenvolvimento de ações no processo de inovação e gestão de mudanças nas organizações. A metodologia de pesquisa utilizada foi a revisão bibliográfica, descritiva, com abordagem qualitativa.

2 A CONTRIBUIÇÃO DO BUSINESS INTELLIGENCE E DO PLANEJAMENTO DE RECURSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

2.1 O BUSINESS INTELLIGENCE E A TOMADA DE DECISÕES

Em um momento único na história da humanidade a sociedade global enfrenta vários desafios, procurando superar as dificuldades e gerar novas oportunidades diante do cenário imposto pela pandemia do COVID19. A crise mundial provocou mudanças profundas na vida das pessoas, alterando o cotidiano e as práticas de mercado, exigindo muita criatividade por parte das empresas e seus gestores. As atividades até então desenvolvidas já apontavam para a necessidade de mudança em diferentes aspectos nos mais variados setores da economia nacional e internacional, exigindo dos profissionais e das organizações esforços para reorganizar as estruturas e os meios necessários para a evolução do mercado global. Para isso, essas

organizações passam por diferentes processos que envolvem inovação e estratégias empresariais necessárias ao bom desempenho diante do cenário apresentado:

A inovação ganha importância em razão de sua estreita relação com a competitividade. Normalmente, quanto mais inovadora uma empresa for, maior será sua competitividade e melhor sua posição no mercado em que atua. Essa alta capacidade para inovar transforma ideias em produtos, serviços e processos inovadores de forma rápida e eficiente. Como consequência, a inovação permite à empresa lucrar mais [...]. Compreender esses elementos possibilita à empresa (de qualquer porte e segmento) gerenciar, de forma adequada, um processo sistemático e contínuo de Gestão da Inovação. Carvalho *et. al.* (2011, p. 11).

O ano de 2020 foi marcado pela transformação nas relações de consumo, condicionada ao distanciamento social e nas limitações geradas pelos protocolos de segurança exigidos pelas autoridades competentes, desafiando empresas e seus gestores quanto à necessidade de recursos e oferta de produtos e serviços.

Esse novo momento fica marcado como um tempo de mudanças e quebra de paradigmas necessários ao processo de transição e retomada da economia para todas as organizações. “Ainda que a governança corporativa seja implementada através de diferentes modelos, uma boa governança corporativa permite que as organizações trabalhem com eficiência e de forma produtiva, no sentido de minimizar abusos de poder, e garantir transparência da responsabilidade gerencial tanto em organizações privadas como no setor público”. Akabane (2012, p. 49). Com isso, faz-se necessário repensar novas atitudes e novos conceitos, permitindo a reflexão sobre o futuro e sobre as verdadeiras necessidades humanas, tendo nas ferramentas de TI e de governança corporativa soluções possíveis para os esses novos desafios impostos pelo mercado. Quando avaliados os diferentes fatores que influenciam no desenvolvimento de novas práticas é possível observar a permanência de atividades consideradas essenciais e a necessidade de planejamento dos meios, observando os espaços multiculturais e o nível de aprendizagem resultante dos desafios impostos pelo momento atual, em especial aos novos anseios da sociedade pós pandemia.

Muitas transformações são esperadas para os próximos anos, exigindo mudanças radicais nos sistemas considerados obsoletos e ultrapassados, com a necessidade urgente de reavaliar as diferentes formas de gestão e a introdução de novas estratégias para os negócios. As empresas, de modo geral, necessitam realizar mudanças. Aliás, esta é a chave da inovação: a busca pela mudança, por fazer melhor, mais rápido, mais preciso, com menor custo, etc. Eventualmente essas mudanças implicam transformações radicais. Entretanto, habitualmente, a mudança consiste em melhorias graduais ou pequenas iniciativas para melhorar produtos,

serviços ou processos. Diferentemente do item gestão de portfólio, na gestão de mudanças as pequenas empresas normalmente apresentam mais facilidades do que as grandes, pois respondem com mais prontidão às necessidades do mercado. Carvalho *et. al.* (2011, p. 86).

Com isso, a mudança nos sistemas torna-se parte integrante do pacote que envolve novos procedimentos e contribui para reestruturar os diferentes processos, sejam eles de ordem física ou mesmo de pessoal. A complexidade desses sistemas exige análise apurada do posicionamento das empresas no mercado e as mudanças necessárias para se antecipar as novas tendências, organizando suas estruturas para atender seus clientes e ampliar seu campo de atuação. Diante de todos os desafios que poderão ser enfrentados no campo da tecnologia e nas práticas de inovação é necessário compreender a contribuição do Business Intelligence para as organizações, suas especificidades e pontos críticos na adoção de novas estratégias capazes de transformar os ambientes organizacionais através dessas inovações. Carvalho *et. al.* (2011), relatam que “a inovação ganha importância em razão de sua estreita relação com a competitividade. Normalmente, quanto mais inovadora uma empresa for, maior será sua competitividade e melhor sua posição no mercado em que atua”.

As organizações devem estar preparadas para a condução de processos que envolvam todos os departamentos e permitam as discussões entre as diferentes equipes, promovendo a reflexão sobre os caminhos que podem ser traçados e atingir um objetivo comum para todos, que é o sucesso da empresa e a satisfação de seus clientes e colaboradores.

Com o trabalho em equipe e uma gestão pautada em estratégias que promovam a discussão sobre a tomada de decisão é possível atingir os objetivos propostos, considerando as diferentes variáveis e pontos críticos para a atividade desenvolvida. A coleta, análise e tratamento de dados e informações passa a ser fator de urgência, independente do segmento ou tamanho da organização. Ao realizar as leituras propostas e as diferentes indicações de conceitos e teorias apresentadas pelos autores, torna-se evidente a necessidade de pesquisa que contribua para levantar informações importantes sobre o Business Intelligence e sua aplicabilidade prática nas organizações. O tema torna-se relevante para o estudo quando analisamos os diferentes meios que podem utilizar a inteligência empresarial para desenvolver suas atividades nas empresas e implementar diferentes estratégias capazes de transformar os dados que se apresentam de forma linear e fragmentada, reorganizando esses dados e transformando-os em informações relevantes para o desenvolvimento de ações compartilhadas no ambiente organizacional. Segundo Filho (Entre 2010 e 2020, p. 06), “O ambiente de BI se insere em um modelo de sistema de apoio à decisão, nitidamente com capacidade para suportar a formulação de estratégia corporativa. Em linhas gerais os administradores de empresas

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

desejam identificar ameaças e oportunidades, acelerar os processos de negócios e aumentar a capacidade e velocidade de resposta a mudanças”.

A importância desse tema nos coloca diante de muitas questões sobre as teorias apresentadas e sua aplicabilidade prática através de processos que contribuam para a inovação dos sistemas, assim como a renovação de práticas profissionais mediadas por diferentes meios tecnológicos. Botelho; Filho (2014, p. 56), contribuem para as reflexões sobre Business Intelligence e enfatizam a importância de esclarecer que, “por ser assunto atual, objeto de inúmeras pesquisas, discussões e, ainda, pouco implementado nas organizações (sobretudo no Brasil), não se tem outra pretensão que não a de trazer questões a serem discutidas e aprofundadas por meio do debate acadêmico e que representem estímulo aos interessados neste campo de estudo”.

A inteligência empresarial passa a ser objeto de atenção pelas várias oportunidades geradas para os interessados, sejam eles estudantes, gestores ou mesmo empreendedores dedicados ao seu negócio, independente da esfera de atuação. Para isso, faz-se necessário compreender os diferentes conceitos e teorias que definem esse tema. Para Antonelli (2009, p. 02), “Desde a década de 90 até a atualidade, foi presenciada uma grande evolução em todos os setores, inclusive no setor da tecnologia da informação e ambiente empresarial. Diante de tamanho progresso, as ferramentas de *software* ganharam maior abrangência e importância, e o próprio termo *Business Intelligence* ganhou reconhecimento mundial”.

O estudo contribui para compreensão dos diferentes significados para esse termo e como pode ser usado nos ambientes organizacionais, seja de forma implícita ou definido no planejamento estratégico das empresas. Com isso, pretende-se esclarecer o leitor sobre a aplicabilidade prática e sua importância para os processos facilitados com a introdução dessas ferramentas para a correta gestão organizacional. Esse processo evolutivo pode ser observado quando analisamos o uso de dados e informações no decorrer da história, como descrito por Antonelli (2009, p.80):

De forma prática, o BI já era usado pelos povos antigos, os Fenícios, Persas, Egípcios e outros Orientais, que ao seu modo já utilizavam Business Intelligence, cruzando informações como, por exemplo, o comportamento das marés, posição dos astros, períodos de chuva e seca, tudo, de maneira a facilitar a tomada de decisões. A necessidade de informações capazes de auxiliar na escolha da melhor decisão mostra-se, portanto, antiga, já que o indivíduo que gerencia qualquer processo precisa de informações úteis, capazes de detectar tendências, analisar as possibilidades, facilitando a decisão a ser tomada.

Assim, podemos compreender que a busca por informações que possam auxiliar no diagnóstico e planejamento das ações nas organizações são datadas da época em que a

tecnologia era percebida como algo rudimentar e aplicadas nas tarefas mais simples por questão de sobrevivência e tática de guerra, concentrando esforços para tomar as melhores decisões, de acordo com a necessidade dos diferentes povos, servindo como exemplo eficaz para as empresas de hoje.

As diferentes teorias apresentadas convergem com as necessidades práticas e ações necessárias ao bom desempenho das empresas em meio a um cenário cada vez mais competitivo, que transcende as fronteiras e os territórios, oportunizando sobremaneira as práticas comerciais auxiliadas pelas tecnologias e promovidas pela Inteligência empresarial.

Nesse contexto, teóricos e cientistas da área apresentam diferentes argumentos e técnicas consideradas estratégicas para obtenção de resultados promissores que venham a contribuir nas operações e processos facilitadores ao campo de big data. Importante considerar as diferentes experiências agregadas por gestores e equipe técnicas que operam para produzir resultados cada vez mais fidedignos ao propósito das organizações.

Os estudos contribuem para compreender a importância do Business Intelligence nas práticas de gestão e os níveis de mudanças que podem ser atingidos ao tomar decisões baseadas na análise e estudo de dados concretos que são obtidos e tratados para melhor intervir nessas ações. Para Bezerra; Siebra (2016, p. 235), “o BI tem por finalidade a definição de regras para formatação adequada de dados gerados pelas empresas, transformando-os em depósitos estruturados de informações, além de apoiar os gestores empresariais no processo de tomada de decisão estratégica”.

De acordo com os trabalhos realizados pelos autores, muitos desafios e obstáculos são enfrentados pelas organizações devido à falta de conhecimento e experiência de seus gestores, mas o enfrentamento desses desafios pode trazer resultados positivos, contribuindo para tal desenvolvimento:

Devido ao ambiente competitivo que as rodeiam, as empresas começaram a elaborar estratégias visando o seu desenvolvimento, com o intuito de obter vantagens no mundo dos negócios. Neste cenário, sistemas de informações e ferramentas como o BI, podem auxiliar nos processos internos e externos de um ambiente corporativo, agregando valor e servindo como uma inteligência analítica, na busca de melhores resultados. De fato, o BI pode ser fundamental para as regras de negócios resultarem em informações que possam vir a serem úteis para o processo decisório, de forma a garantir uma maior gestão destas informações e do conhecimento na organização. Mas, para isso, é preciso considerar não apenas os recursos tecnológicos, mas principalmente, o envolvimento das pessoas, o levantamento dos processos e da cultura. Bezerra; Siebra (2016, p. 240).

Ao considerarmos as várias contribuições geradas pela pesquisa, nota-se um processo de evolução constante até mesmo nos termos utilizados para definir as práticas que envolvem a gestão da tecnologia na geração de valor para as empresas através de dados e informações

provenientes do meio organizacional. Segundo Ceci (2012, p. 54), “De maneira geral, percebe-se que algumas das práticas de BI já eram utilizadas muito antes do invento do computador, e que até hoje essa abordagem é muito utilizada e pesquisada pelas organizações e universidades. Percebe-se que as propostas de BI 2.0 e BI 3.0 são respostas a eventos que as organizações vivem”.

Na gestão da informação é preciso considerar o volume das informações e as diferentes formas usadas para tratar os dados que farão a diferença no processo decisório das empresas. Com os dados fornecidos de forma correta e em tempo hábil torna-se mais eficiente e assertivo o processo de tomada de decisão, com vantagens competitivas para todos os setores, em especial para ações de gestão que promovam a criatividade, pautada na análise e mineração dos dados.

“Cada vez mais a informação e o conhecimento vêm desempenhando um papel importante para as organizações. Atualmente, com a grande quantidade de documentos digitais, emails e dados em base de dados há uma fonte gigantesca para a geração de informação e, posteriormente, para a descoberta e extração de conhecimento”. Ceci (2012, p. 19).

Segundo Antonelli (2009, p. 83), “as ferramentas de BI podem trazer grandes benefícios para as organizações que a utilizam, mas é importante frisar que a forma com que a ferramenta é implantada nestas organizações irá ditar seu sucesso ou insucesso. Desta forma, a implantação é fundamental neste processo”.

Neste sentido, precisamos compreender que decisões assertivas dependem do trabalho de planejamento e execução de ações responsáveis, que envolvam cada colaborador e que permitam a comunicação de forma integrada em todos os processos, usando de todos os recursos para o resultado final.

A implantação do Business Intelligence envolve procedimentos e tarefas de alta complexidade, exigindo de gestores e equipes muita responsabilidade, pois depende de fatores que vão determinar a continuidade dos trabalhos, assim como a mudança de rotas para atender os propósitos das organizações. Para Bezerra; Siebra (2016, p. 238):

No planejamento é preciso que fique bem claro como o projeto será iniciado, executado, encerrado e monitorado. Também devem ser levados em consideração a cultura existente na organização, as pessoas envolvidas nas atividades, os processos e os investimentos necessários. Adicionalmente, é preciso administrar os riscos do projeto. Adicionalmente, foi observado que um dos grandes fatores, talvez o principal, para o sucesso da ferramenta de BI é que é preciso que as pessoas compreendam a ideia e que trabalhem juntas, visando o crescimento da organização, na obtenção de um maior diferencial competitivo. É preciso levar em conta que o entendimento e implantação de um novo conceito, de uma nova forma de trabalhar e/ou de novas tecnologias em uma organização possuem certos desafios que precisam ser bem compreendidos pelas pessoas. Daí a grande importância de elas serem envolvidas no processo desde o início.

A maior contribuição evidenciada na pesquisa e que colabora para a compreensão dos principais conceitos e aplicabilidades é justamente a importância das pessoas na implantação de novos projetos, pois é através delas que são levantados os problemas e deficiências, oportunizando aos responsáveis a elaboração de medidas que venham intervir e melhorar os processos de produção e as relações comerciais estabelecidas através da pesquisa e tratamento de informações que vão se transformar em conhecimento empresarial.

2.2 O PLANEJAMENTO DE RECURSOS NAS ORGANIZAÇÕES

Os espaços empresariais apresentam múltiplas relações construídas através dos diferentes ambientes de trabalho e das atividades comerciais exercidas, com o objetivo principal de atender a demanda na área em que atuam. Essas relações estabelecidas contribuem para definir parâmetros capazes de sustentar a cadeia de produção e superar os desafios impostos pela concorrência de forma global.

Quando analisamos o nível de dados e informações gerados a partir dessas atividades, compreendemos a importância da definição de estratégias e planejamento empresarial para gerenciar todo o conhecimento e a contribuição do fator humano para o sucesso das atividades, fortalecendo assim a imagem e credibilidade das empresas no cenário de atuação através da governança em tecnologia da informação. Segundo Akabane (2012, p. 63):

Implementação da estratégia da governança de TI, a política e o plano de ação asseguram que a governança da TI seja gerenciada de forma mais eficaz. Assim, estabelecer um ciclo contínuo para medir o desempenho, comparando-o com os objetivos, permite a condução e o redirecionamento das atividades e mudança de objetivos se for o caso. A formação de uma sólida governança de TI é a garantia de melhores práticas, orientações e direcionamentos das questões que envolvem a TI.

Diante dos desafios apresentados para o período pós pandemia, é necessário que todos os envolvidos pensem em novos projetos e ações que envolvam as equipes e promovam a colaboração de forma coletiva, auxiliando de forma objetiva na produção e tratamento de informações que podem ser determinantes para as organizações. O estudo sobre planejamento de recursos e a importância da gestão da inovação contribuem para o trabalho acadêmico proposto.

É de extrema importância para os estudos sobre métodos quantitativos e qualitativos, pois auxilia na compreensão das definições apresentadas pela bibliografia, assim como as ferramentas identificadas que possam ser implementadas nas ações práticas de gestão da informação para novos negócios. Inicialmente é preciso compreender as diferentes definições

para o tema e sua aplicabilidade para as empresas, não limitando-se aos conceitos e características do objeto de estudo, mas as oportunidades que podem ser geradas através de sua aplicabilidade prática. Segundo Limas (2009, p. 69), “Existem diversas definições e características atribuídas aos sistemas ERP, sob vários aspectos. Eles são sistemas de informação integrados, comercializados como pacotes de software, cujas definições podem ser agrupadas de acordo com seu enfoque tecnológico ou de negócios”. Ampliando o campo de compreensão sobre os sistemas ERP e suas diferentes funcionalidades, torna-se necessária a apresentação de teorias que especifiquem de forma mais clara e objetiva a abrangência dos termos, como apresentado a seguir:

Os sistemas ERP (enterprise resource planning) podem ser definidos como sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de um pacote de software comercial, com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa. São geralmente divididos em módulos que se comunicam e atualizam uma mesma base de dados central, de modo que informações alimentadas em um módulo são instantaneamente disponibilizadas para os demais módulos que delas dependam. Os sistemas ERP permitem ainda a utilização de ferramentas de planejamento que podem analisar o impacto das decisões de manufatura, suprimentos, finanças ou recursos humanos em toda a empresa. Souza (2000, p. 11).

Para compreender melhor essas definições, contamos com um grande número de autores e cientistas que se dedicam a pesquisar o assunto, com análise, testagem e aplicação de ferramentas usadas nos mais variados processos, transformando a rotina e as atividades desenvolvidas com o auxílio desses métodos, sejam de forma quantitativa ou qualitativa para o sistema de gestão empresarial. Costa *et. al.* (2016) contribuem na análise desses conceitos:

... a adoção de sistema ERP acarreta grandes mudanças em todas as áreas da organização como, por exemplo, mudanças tecnológicas, estruturais e comportamentais. Considerando que estas mudanças geram impactos em seus funcionários, e sendo os funcionários o mais valioso bem da organização, deve-se administrar da melhor maneira os possíveis impactos desta implementação nestes, já que o sucesso e o futuro da empresa dependem da boa gestão destas mudanças e do desempenho de seus funcionários.

Importante considerar o tema inovação como fator determinante para o desempenho de pequenas, médias e grandes empresas, já que as mesmas precisam investir em tecnologia e treinamento especializado de suas equipes para superar desafios e oferecer produtos e serviços com qualidade para seus clientes.

A empresa pode, inicialmente, implementar inovações limitadas ao ambiente interno, como desenvolver e implementar um produto/serviço já adotado por concorrentes, no qual, na avaliação do empresário, valha a pena investir. Nesse caso, haverá inovação para a própria empresa. Da mesma forma, ao introduzir um processo novo, um método de marketing ou uma técnica de gestão pela primeira vez na própria empresa, mesmo que já exista no mercado ou

que os conhecimentos necessários já estejam difundidos em outros lugares, estará ocorrendo inovação de processo, de marketing ou organizacional. Por exemplo: uma indústria introduz um novo equipamento em seu processo industrial. Essa inovação de processo aumenta a velocidade de produção e agrega valor à organização. Portanto, inovou para a empresa. Carvalho et. al. (2011, p. 35).

Com a necessidade de inovar as organizações requerem de seus gestores o desenvolvimento de liderança efetiva para administrar processos e pessoas, preparando os diferentes espaços para projetos que integrem equipes e facilitem os processos que envolvem a inovação. A mudança organizacional vai envolver gestores, colaboradores e demais interessados no processo de adquirir novas tecnologias para enfrentar a pressão por maior lucratividade e conseqüentemente, mais competitividade para o mercado em expansão.

As práticas organizacionais necessitam de pesquisas que tragam elementos substanciais sobre as novas tendências e as mudanças para os próximos anos, tendo na análise da estrutura e cultura organizacional ferramenta importante para o um novo posicionamento mediado pela novas tecnologias e estratégias que envolvam o Business Intelligence.

A gestão de mudanças envolve fatores críticos para o sucesso do empreendimento, com atenção especial para os conflitos oriundos das múltiplas relações construídas e os objetivos específicos que envolvem os recursos humanos. Segundo Ceci (2012), todos os dias as pessoas estão produzindo dados de forma involuntária, como o uso da internet, músicas online, redes sociais, entre outras atividades. A partir do uso múltiplo desses dados pode-se chegar às informações valiosas. Com isso, é preciso refletir sobre a complexidade das operações e processos, do planejamento estratégico e financeiro que suportem todas essas relações e os desafios lançados para equipes e gestores no processo de produção e venda dos produtos e serviços. A análise das referências contribui para levantar questões importantes sobre os sistemas ERP (enterprise resource planning) como fator de transformação nas organizações e sua importância como estratégia para definir novas ações em busca de melhores resultados para as atividades desenvolvidas. Segundo Costa et. al. (2016, p. 09):

Ao utilizar sistemas ERP, as empresas esperam obter diversos benefícios. Entre os apresentados está, principalmente, a integração dos sistemas, fator já discutido neste estudo que permite o controle da empresa como um todo. A atualização tecnológica, a redução de custos e a disponibilização de informações de qualidade em tempo real para a tomada de decisão. Quando uma empresa implementa um sistema ERP, um grande atrativo é a possibilidade dela se integrar e padronizar as informações, cada qual fornecida por um sistema de informações específico, permitindo também que haja a padronização dos sistemas das diferentes áreas da empresa. a integração do ERP evita transtornos de uma integração frequentemente problemática e extremamente custosa, entre diferentes sistemas.

Da mesma forma, devem ser considerados os fatores críticos para o sucesso de sua implementação como dificuldades operacionais para a manutenção, custos, complexidade de versões e resistência por parte dos colaboradores e equipes envolvidas nos processos, devido as exigências e integridade de dados e informações.

A organização ao implementar um sistema ERP gera a necessidade de um redesenho organizacional, adaptando seus processos ao novo sistema. Este redesenho precisa levar em conta as pessoas envolvidas no processo, exigindo uma redefinição dos perfis humanos necessários para o desempenho nas novas funções desenhadas. Estas mudanças nos processos de trabalho requerem uma conexão estratégica entre pessoas e tecnologia. Costa et. al. (2016, p. 10). São muitos os benefícios que podem ser identificados através das experiências e estudos realizados em diferentes ambientes organizacionais, que de forma objetiva contribuem para empresas e gestores em fase de mudança e inovação de suas atividades, como relata Souza (2014, p. 244):

Com a implementação do sistema ERP, as atividades da empresa passam a estar interligadas online. Dessa maneira, as informações geradas por essas atividades passam a ser imediatamente utilizadas como entradas para as atividades seguintes em um processo. Em razão disso, é necessário que elas sejam adequadamente registradas no sistema (isto é, informações corretas e inseridas no momento adequado) para que as outras atividades que delas dependam possam ser executadas. Isso traz as seguintes consequências: 1) a melhoria na qualidade e na precisão das informações disponíveis no sistema, uma vez que todos os dados devem ser obrigatoriamente registrados no sistema para que a atividade possa ser realizada; 2) um grande controle sobre todas as atividades que dependam do sistema, uma vez para que possam ser executadas, é necessário que as informações sejam registradas no momento adequado e seguindo as determinações do sistema; 3) as atividades dos departamentos tornam-se “transparentes”, uma vez que as informações que eles geram são disponibilizadas a toda a empresa, de maneira online, e problemas ou erros em suas operações são imediatamente percebidos pelas demais áreas. Os principais benefícios da integração são, portanto, a qualidade e a disponibilização de informações online, o controle que pode ser exercido sobre as tarefas e a eliminação de erros e insuficiências que podem ser “escondidos” em departamentos. Nas empresas onde os sistemas anteriores eram isolados e havia necessidade de redigitação de dados, foram obtidos, além dos benefícios citados, reduções em mão-de-obra.

Em contrapartida, é preciso considerar as dificuldades para implementar os sistemas e o treinamento das equipes para uso e integração das informações, enfrentando os desafios ocasionados pela resistência a mudança e adaptação ao novo modo de operar e promover conhecimento de forma igualitária para todos os envolvidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O universo empresarial passa por transformações profundas em meio à crise causada pela pandemia, com atenção especial para a retomada da economia mundial, exigindo de

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

gestores e empresários muito trabalho e profissionalismo, com necessidade urgente da definição de novas estratégias que envolvam inovação e gestão de mudanças. A compreensão dos diferentes processos é parte da construção crítica das atividades realizadas pelas organizações e as relações construídas por pessoas para atender as pessoas. No meio dessas relações estão os processos que envolvem planejamento de ações, geração e tratamento de informações, investimentos em tecnologia e treinamento especializado para trabalhar com as ferramentas usadas nos diferentes processos.

Outro fator determinante é o canal de comunicação com o cliente, pois através de suas respostas é que será possível a implementação de melhorias e conseqüentemente, o aprimoramento das atividades para atender o mercado consumidor com eficiência e no tempo esperado pelos seus clientes.

Torna-se imprescindível avaliar processos e reformular estratégias quando considerados os fatores que envolvem o uso e tratamento das informações, pois a quantidade gerada e a diversidade das mesmas exigem preparo técnico e experiência para a condução de tais atividades. Sugere-se a continuidade nas pesquisas pela importância do tema para acadêmicos e profissionais, assim como para as organizações, proporcionando novas reflexões e conduções práticas para a tomada de decisões que envolvem diferentes ambientes de inovação.

Um dos maiores desafios para gestores e empreendedores é a falta de profissionalização das equipes, gerando conflitos e resistência quando são envolvidos em projetos de inovação e implementação de novas plataformas tecnológicas. Ao introduzir novas tecnologias e adotar o ERP nos projetos, a organização tem a oportunidade de mudar o cenário através do aprendizado coletivo, com a adoção de novas práticas e novas experiências acumuladas, tornando seus colaboradores em hábeis profissionais capacitados e qualificados a conduzir processos que envolvam inovação e futuras mudanças para a gestão de negócios.

REFERÊNCIAS

AKABANE, G. K. (2012). Gestão estratégica da tecnologia da informação: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações. [e-book], São Paulo, SP: Atlas. Available: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475803/cfi/4!/4/4@0.00:12.0>, [Accessed 17 January 2021].

ANTONELLI, R. A. (2009). Conhecendo o Business Intelligence (BI). Uma ferramenta de auxilia à tomada de decisão. [online], Revista TECAP. Número 3. Ano 3. Volume 3. Available: https://www.researchgate.net/publication/325783045_Conhecendo_o_Business_Intelligence_BI_uma_Ferramenta_de_Auxilio_a_tomada_de_Decisao, [Accessed 16 January 2021].

BEZERRA, A. A.; SIEBRA, S. A. (2016). Implantação e uso de Business Intelligence: Um relato de experiência no Grupo Provider. [online], UFPE, Brasil. **Revista Gestão.org**, vol 13, edição especial, p. 233 – 243. Available: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22121/18486>, [Accessed 19 January 2021].

BOTELHO, F. R.; FILHO, E. R. (2014). **Conceituando o termo Business Intelligence: Origens e principais objetivos**. *Sistemas, Cibernética e Informática*. [online], UFPR. vol 11, n. 1. Available: [http://www.iiisci.org/journal/CV\\$/ris-ci/pdfs/CB793JN14.pdf](http://www.iiisci.org/journal/CV$/ris-ci/pdfs/CB793JN14.pdf), [Accessed 17 January 2021].

CARVALHO, H. G., REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. (2011). *Gestão da Inovação*. [online], Curitiba, PR: **Aymar**. Série UTFnova. Available: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2057>, [Accessed 18 January 2021].

CECI, F. *Business intelligence: Livro Digital*. [e-book], Palhoça, SC: UnisulVirtual. 2012. Available: <https://docplayer.com.br/529955-Business-intelligence-flavio-ceci.html>. Acesso em: 20 jan. 2021.

COSTA, C. L. O., FRANCISCO, L. A. S., ANDRADE, D., SILVA, L. A.; SOUZA, C. L. (2016). A implantação nas organizações de sistemas ERP: Um estudo dos impactos nas organizações e na gestão de pessoas. [online], In Associação Educacional Dom Bosco. XIII SEGeT Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. AEDB. Available: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/26524275.pdf>. Acesso em 18 jan. 2021.

FILHO, T. L. (Entre 2010 e 2020). **O Business Intelligence como apoio à formulação de estratégia**. [online], UNINOVE. Available: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1116_SEGET_Artigo_O_Business_Intelligence_como_apoio_a_formulacao_de_estrategia.pdf, [Accessed 21 Jan. 2021].

Limas, C. E. A., Scandelari, L., Escorsim, S. ; Mugnaine, J. (2009). *Sistemas Integrados de Gestão – ERP – Implantação em pequenas empresas na cidade de Ponta Grossa – PR*. [online], *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p.67-75. Available: <http://www.admpg.com.br/revista2009/v2/artigos/a08.pdf>, [Accessed 20 January 2021].

SOUZA, C. A. **Sistemas integrados de gestão Empresarial: Estudos de casos de implementação de sistemas ERP**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação da faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP: USP. 2000. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-19012002-123639/publico/CAS-ERP.pdf>. Acesso: 20 jan. 2021.