

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

VICTOR HUGO GARCIA DA SILVA

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP NAS ATIVIDADES
ORGANIZACIONAIS**

MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO

RIO DE JANEIRO

2019

VICTOR HUGO GARCIA DA SILVA

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP NAS ATIVIDADES
ORGANIZACIONAIS**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) como requisito final para obtenção de título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Orientador: Prof. Marcos Roberto Pinto

RIO DE JANEIRO

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente a minha avó, Zilda, por ter provido desde o princípio da minha vida, o suporte fundamental para que eu pudesse alcançar esta etapa e me tornar quem sou.

Agradeço a Deus e a minha mãe, Deusa, por terem me concedido o dom da vida.

Agradeço a todos os professores com quem convivi e aprendi. Cada um de vocês proporcionou a oportunidade de desenvolver o conhecimento e também de me formar como cidadão.

Agradeço o suporte dos colegas de trabalho, Cristiane, Eduardo, Luiz Felipe, Wellington e Arthur que me apoiaram e ajudaram a tornar esse trabalho possível, o auxílio de todos foi extremamente importante para inspiração e motivação.

Saúdo os amigos, Vitor Hugo, Guilherme, Farah, Nathan, Renata, Allan e Josimar por todo o aprendizado, apoio e amizade durante o cumprimento jornada.

Agradeço a Marco Aurélio, por me ajudar a enxergar a vida de uma forma diferente e por me incentivar no cumprimento deste desafio, através do apoio recebido, passei a perceber e ter esperança de que as coisas podem ser melhores apesar das dificuldades.

Agradeço em especial à Universidade Federal do Rio de Janeiro, tenho enorme orgulho por ter feito parte dessa instituição tão grandiosa e maravilhosa.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características da informação conforme seu nível de estruturação.....	16
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Integração entre as principais áreas de uma empresa.....	18
Figura 2: Logomarca SAP.....	19
Figura 3: Logomarca TOTVS.....	19
Figura 4: Logomarca Oracle.....	20
Figura 5: Logomarca Microsoft Dynamics.....	20
Figura 6: Logomarca Microsoft Dynamics.....	21
Figura 7: Participação das organizações por sistemas ERP no Brasil.....	22

LISTA DE ABREVIATURAS (ordem alfabética)

ECD: Escrituração Contábil Digital

ECF: Escrituração Contábil Fiscal

EFD: Escrituração Fiscal Digital

EFD-Reinf: Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais

ERP: Enterprise Resources Planning

RFB: Receita Federal do Brasil

SIGE: Sistemas Integrados de Gestão Empresarial

TI: Tecnologia da informação

CPC: Comitê de Pronunciamentos Contábeis

IBM :International Business Machines

ABES: Associação Brasileira das Empresas de Software

FGV: Fundação Getúlio Vargas

CVM: Comissão de Valores Mobiliários

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE ABREVIATURAS	5
1. INTRODUÇÃO	8
Contextualização	8
Problema da Pesquisa	10
Objetivos gerais da pesquisa.....	10
Objetivos específicos da pesquisa.....	10
Justificativa da Pesquisa	11
Delimitação da Pesquisa	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
O ciclo do processo contábil.....	11
A importância da informação no processo decisório nas organizações.....	13
Sistemas ERP - Enterprise Resources Planning	16
Mercado de sistemas ERP.....	19
Necessidades organizacionais para implantação de um sistema ERP.....	22
Impactos da implantação de um sistema ERP.....	23
Fatores críticos para implantação de um sistema ERP.....	25
3. METODOLOGIA	26
Definição do tipo de pesquisa.....	26
Quanto aos objetivos.....	27
Quanto aos procedimentos técnicos utilizados.....	27
Quanto à abordagem do problema.....	27
Procedimento de Coleta e Análise dos Dados.....	28

Limitações da Pesquisa.....	28
4. ESTUDO DE CASO	28
Implantação do sistema ERP.....	28
Resultados esperados com a implantação de um sistema ERP	29
Fases do processo de implantação do sistema.....	30
Estudo de caso sobre as principais mudanças após a implantação do ERP.....	31
Mudanças estruturais observadas.....	31
Mudanças comportamentais observadas	33
Mudanças tecnológicas observadas.....	34
Dificuldades observadas na implantação do Sistema ERP.....	34
5. CONSIDERAÇÕES.....	35
Sobre adoção de sistemas ERP pelas organizações.....	35
Sobre as contribuições do trabalho.....	36
Sobre as limitações do trabalho.....	37
Sobre trabalhos futuros.....	37
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1. INTRODUÇÃO

Contextualização

É de conhecimento comum que no Brasil, as organizações são obrigadas a enfrentar diversos desafios cotidianos no desempenho de suas atividades operacionais, isso se dá principalmente pelo fato de as empresas estarem inseridas num mercado altamente competitivo e que ao mesmo tempo é extremamente burocratizado no que diz respeito a diversas demandas fiscais, como se não fosse suficiente, esse cenário ainda se faz presente num momento em que o país apresenta baixíssimos níveis de crescimento por conta das suas recentes crises estruturais.

Diante de um cenário como esse, torna-se fundamental o registro e disponibilização das informações de forma dinâmica e com qualidade, pois estas são imprescindíveis para o processo de tomada de decisões das organizações, sendo interpretadas e utilizadas como base para elaboração de estratégias a fim de maximizar a eficiência e a eficácia das companhias em suas operações.

Portanto a informação pode ser considerada um elemento primordial nas organizações, que torna possível estabelecer as condições necessárias para atingir seus objetivos e aumentar sua competitividade (FREIRE, 2000; SANTOS, 2001).

Além das dificuldades já citadas acima, podemos destacar que nesse mesmo ambiente competitivo, estão também inseridos outros agentes interessados nas informações das companhias, como por exemplo:

- **Fornecedores** - em busca de informações sobre a capacidade de pagamentos de seus clientes para faturamento de vendas a prazo;
- **Órgãos reguladores do Governo** – demandando a apuração e entrega de obrigações principais e acessórias de natureza contábil e fiscal, tais como apuração e recolhimento de tributos federais para a Receita Federal do Brasil mensalmente, ou a entrega de obrigações acessórias como EFD, ECD e ECF. Essas informações submetidas à RFB através das declarações são utilizadas para verificar a fidedignidade e cumprimento das responsabilidades fiscais dos contribuintes nos registros de suas operações;

- **Bancos** – para análise de crédito na concessão de empréstimos;
- **Alta administração** – análise de informações gerenciais estruturadas e desenvolvimento de relatórios para suportar seus processos decisórios e na prestação de contas a investidores.

Diante de um cenário como esse, é determinante que os responsáveis pela elaboração, gestão, e entrega dessas informações disponham tanto das habilidades técnicas e conhecimento legislativo/normativo, quanto de ferramentas tecnológicas que possam viabilizar e garantir a execução de seu trabalho de forma íntegra e dinâmica.

Como alternativa para atender a essas necessidades, as empresas encontram no mercado opções de ferramentas informacionais, conhecidas como ERP, *Enterprise Resources Planning* ou SIGE, Sistemas Integrados de Gestão Empresarial.

Conforme descrito por Moraes, Terrence e Escrivão Filho (2004) o ERP trata-se de uma ferramenta de suporte à gestão da informação nas empresas, pois ele possibilita a automatização de tarefas, auxiliando o controle das operações, coletando e disponibilizando dados e informações em tempo real e, desse modo, auxiliando a tomada de decisão e gerenciamento estratégico do negócio, aumentando a capacidade dos gerentes e administradores da empresa de encontrar e resolver antecipadamente os problemas referentes a processos, operações e planejamento da empresa. Estes sistemas são desenvolvidos e comercializados como solução para integrar, armazenar e automatizar as informações e garantir o cumprimento de procedimentos dos mais diversos departamentos de uma companhia, interligando todos os setores e contribuindo no controle e na execução de processos. Sistemas dessa natureza podem contribuir de diversas formas na gestão e controle de processos e atividades, como por exemplo:

- Garantia do cumprimento de processos alinhados às políticas internas pré-determinadas da companhia;
- Organização e padronização do registro dos dados de entrada;
- Desenvolvimento de alçadas de permissão sobre os perfis aprovadores de compras para as atividades operacionais;
- Controle sobre lançamentos de dados de cada usuário, possibilitando a identificação e verificação de erros, prevenção de fraudes e controle sobre a

execução de orçamento.

Essa organização, padronização e controle dos dados são extremamente importantes, pois serão utilizados na elaboração de relatórios para atender os mais diversos fins, como por exemplo, demonstrações contábeis, apurações de obrigações fiscais, controle financeiro de contas a pagar e contas a receber, análises de desempenho e custo por setor ou atividade, entre outras aplicabilidades.

Problema da pesquisa

Diante de um cenário tão particular e burocratizado, alinhado a uma alta demanda por informações por parte de diversos agentes tanto internos quanto externos, seria um ERP uma ferramenta informacional capaz de organizar o fluxo e garantir a consistência e o dinamismo no registro e apresentação das informações que darão suporte às atividades das rotinas contábeis, fiscais e gerenciais de uma companhia? Além disto, quais os ganhos e as dificuldades identificadas durante a implantação e parametrização dessa ferramenta informacional?

Objetivos gerais da pesquisa

O objetivo deste trabalho é avaliar se um sistema ERP pode ser considerado uma ferramenta capaz de dar suporte ao registro e gestão de dados contábeis, fiscais e gerenciais de uma companhia, e quais serão os ganhos e dificuldades identificados a partir da adesão e utilização desse tipo de sistema como ferramenta de gestão informacional numa empresa.

Objetivos específicos da pesquisa

Para tal, os objetivos traçados consistiram em identificar os principais sistemas ERP disponíveis no mercado, analisar o processo de implantação e os resultados na organização estudada, descrevendo os benefícios e dificuldades identificados.

Justificativa da Pesquisa

É necessário que seja avaliado se um sistema ERP, além da teoria, realmente se trata de uma ferramenta capaz de gerar ganhos em termos de qualidade, dinamismo e controle no registro e apresentação de informações contábeis, fiscais e gerenciais e também em garantir a integridade no cumprimento dos processos de uma companhia. A partir dos dados obtidos, busca-se constatar se é realmente válido o investimento neste tipo de ferramenta informacional.

Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa delimita-se ao estudo de caso sobre o processo de implantação de um sistema ERP em uma empresa de navegação, localizada no Estado do Rio de Janeiro, e busca verificar e descrever quais os principais ganhos e dificuldades identificados nas mudanças resultantes da adesão a esse tipo de sistema informacional, validando ao fim se esta ferramenta é um investimento vantajoso, capaz de contribuir efetivamente com a gerência das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O ciclo do processo contábil

O ciclo contábil trata-se do processo da obtenção e registro das informações sobre as transações econômicas que impactam nas mutações patrimoniais e no desempenho das atividades das organizações. O ciclo é executado com a finalidade de viabilizar a elaboração e apresentação das demonstrações contábeis. Isto é extremamente importante devido ao fato que estas demonstrações serão utilizadas como base informacional no processo de tomada de decisão por seus usuários, como por exemplo, administradores da companhia na avaliação e definição de novas diretrizes ou investidores em busca de informações sobre resultados da companhia. O ciclo é dividido em cinco fases, estas apresentadas a seguir:

- **Captação** – Esta etapa do processo trata-se do colhimento dos dados sobre as transações econômicas que afetam a posição patrimonial da entidade, estas

podem ser transações realizadas pela própria organização ou decorrentes de demais eventos que independem de sua ação, como por exemplo, a inadimplência de seus clientes. A base para execução dessa etapa como colocado por Szuster (2008), envolve a análise de documentos, tais como leis, contratos, notas fiscais, recibos, laudos, processos judiciais e também outros eventos macroeconomicos que afetem a entidade.

- **Reconhecimento** – Esta etapa consiste na incorporação dos dados das transações econômicas às demonstrações contábeis. Estes dados serão incorporados desde que satisfaçam aos critérios de reconhecimento que atendam as determinações contábeis, isto é, desde que seja considerado provável que haverá algum benefício econômico futuro que será recebido ou entregue pela entidade e também, que este tenha um valor ou custo que possa ser mensurado ou estimado em bases confiáveis, de modo em que não seja prejudicada a confiabilidade da informação. Caso atenda a esses requisitos, a informação deverá ser obrigatoriamente reconhecida, em caso de sua omissão isto representará um grave erro contábil. Caso não seja viável atender a esses requisitos, o valor não deverá ser reconhecido, entretanto, poderá ser divulgado em notas explicativas ou demonstrações suplementares, caso seja considerado relevante para avaliação da posição financeira e patrimonial da entidade por parte dos usuários da informação.
- **Processo de acumulação** - Após o processo de reconhecimento é necessário que os registros sejam organizados e estruturados em banco de dados, isto poderá ser feito de forma informatizada ou mecanizada. Atualmente por conta do desenvolvimento tecnológico isto é feito geralmente através da forma informatizada, viabilizando desta forma a disponibilização de informações com rapidez, isto é extremamente importante, pois permite que os usuários da informação possam tomar decisões e traçar diretrizes em tempo oportuno.
- **Sumarização** - Nesta etapa, os dados já processados e organizados são resumidos e convertidos para atender as necessidades informacionais de seus usuários, isto é feito a partir da elaboração das demonstrações e relatórios contábeis, como balanço patrimonial, demonstração de resultados, demonstração de fluxo de caixa, relatórios de auditoria, entre outros.

- **Evidenciação** - Esta etapa consiste na divulgação das demonstrações contábeis, feita periodicamente ao fim de cada exercício social, contendo todos os movimentos que impactaram no resultado operacional e nas variações patrimoniais da entidade nesse período. Nesta etapa as demonstrações atualizadas são disponibilizadas ao público através de diversos meios de comunicação, tais como, jornais de grande circulação, site da organização e outras agências reguladoras, como a CVM por exemplo.

A partir do acesso as demonstrações, seus usuários estarão aptos a interpretar os resultados do exercício decorrido e delimitar novas diretrizes e estratégias de acordo com a posição verificada e alinhados a seus interesses. Portanto é extremamente necessário que haja garantia acerca da integridade do registro das informações em todas as etapas do processo, pois isto garantirá a fidedignidade e integridade acerca da posição patrimonial da entidade.

A importância da integridade e qualidade das informações contábeis para o processo decisório

A informação é o insumo fundamental utilizado na elaboração das demonstrações contábeis, sendo estas demonstrações utilizadas para atender as mais diversas finalidades e necessidades. As demonstrações financeiras são elaboradas dentro do que determina a estrutura conceitual da contabilidade, conforme definição do CPC 00, a fim de satisfazer e suportar de forma útil a tomada de decisões econômicas e avaliações por parte da maioria de seus usuários em geral, como por exemplo:

- Decisão sobre compra, manutenção ou venda de instrumentos patrimoniais;
- Avaliação da capacidade de pagamentos da organização;
- Determinação sobre a distribuição de lucros e dividendos;
- Avaliação da administração da entidade, quanto à qualidade de seu desempenho e prestação de contas;

Para ser considerada realmente útil, cumprindo as finalidades a que se propõe

e ser plenamente compreendida por seus usuários, a informação contábil-financeira deve atender a características qualitativas que são consideradas fundamentais, tais como:

- **Compreensibilidade** – A informação deve ser disposta com clareza e concisão nas demonstrações contábeis, de forma que seja prontamente compreensível para facilitar o entendimento de todos os seus usuários, buscando atender a suas necessidades no processo de tomada de decisões;
- **Relevância** – Isto é, estas informações podem ser consideradas relevantes devido ao fato que contêm os dados que serão utilizados como base e influenciarão diretamente nas decisões econômicas de seus usuários, sendo capazes de fazer a diferença nesse processo decisório, servindo também para avaliar e comparar impactos de eventos passados, presentes ou futuros, confirmando ou corrigindo as avaliações e servindo para projeção e elaboração de diretrizes para seus usuários;
- **Confiabilidade** – A informação registrada deve ser confiável, livre de erros, desvios substanciais ou vieses relevantes, apresentando adequadamente as transações e outros eventos ao que se propõe representar;
- **Comparabilidade** – É necessário que as informações contábeis das organizações possam ser comparadas por seus usuários ao longo do tempo, para que estes possam identificar e avaliar suas mudanças patrimoniais, financeiras e o desempenho no resultado de suas atividades;
- **Tempestividade** – É extremamente importante que as informações sejam fornecidas dentro de um tempo oportuno para utilização de seus usuários, de modo que estes possam planejar suas ações e execução das suas decisões em tempo hábil, pois em caso de demora, a informação conseqüentemente perderá sua relevância e utilidade no processo decisório.

Independente do tamanho e do nível de complexidade das atividades operacionais de uma organização é importante que seja feita constantemente a

revisão dos seus procedimentos e modelos de gestão e de tomada de decisões, tendo por finalidade garantir a competitividade, lucratividade e longevidade organizacional. A gestão de uma organização pode ser considerada como um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço (MARCHIORI, 2002).

Segundo Oliveira (1998), a informação é de extrema importância para o desempenho das funções dos administradores: planejar, organizar, dirigir e controlar operações. Diante deste contexto, percebemos que a informação trata-se do principal insumo a ser processado para viabilizar essa avaliação, de forma que, ao ter seu registro feito de forma íntegra, organizada, dinâmica e posteriormente sendo interpretada de forma correta, contribui efetivamente na melhoria da gestão das decisões de uma companhia, podendo gerar ganhos em termos de produtividade, viabilizar a reformulação dos modelos de gestão e decisões e ainda contribuir na produção e na integração das informações que serão utilizadas para dar suporte a análises e ao planejamento gerencial, de acordo com os interesses estratégicos da companhia, viabilizando através dessa interpretação, o desempenho de ações direcionadas às atividades de maior geração de valor.

Quanto às suas características, conforme descrito por Gil (1999), as informações podem ser classificadas como estruturadas, que são aquelas que a organização tem sob seu domínio e são vinculadas a suas atividades operacionais, ou podem ser classificadas como não estruturadas, estas são provindas do ambiente externo, e são responsáveis por situar a organização em seu segmento econômico, auxiliar na previsão de cenários e projetar seu comportamento esperado. Podemos observar um pouco mais dessas características no quadro a seguir:

Nível de Estruturação	Estruturadas	Não Estruturadas
Nível Empresarial	Operacional	Estratégico
Parâmetro de Definição		
Ambiente da empresa	Interno	Externo
Escopo/Abrangencia	Limitado Bem Definido	Amplio Pouco Definido
Detalhamento	Analítica	Sintética
Horizonte Temporal	Registro das Operações	Projeções Estimativas Cenários
Ciclo de Processamento	Médio Prazo	Longo Prazo
Natureza da Informação	Quantitativa	Altamente Qualitativa
Nível de Acuridade	Alto	Baixo

Fonte: Adaptado de Gil, 1999, p.49.

Quadro 1: Características da informação segundo seu nível de estruturação.

Notamos então que o registro das informações de forma organizada e íntegra é fundamental para garantia da qualidade dos dados que serão utilizados no desenvolvimento de análises e elaboração de estratégias no processo de tomada de decisões de uma companhia, sendo também extremamente agregador em termos de controle das operações, pois torna possível constatar eventuais desvios e contingências.

Sistemas ERP - *Enterprise Resources Planning*

Os sistemas ERP ou SIGE, sistema integrado de gestão empresarial, tratam-se de ferramentas tecnológicas desenvolvidas para integrar as informações sobre os processos e atividades departamentais das organizações. As necessidades de integração departamental, consolidação de dados gerenciais e elaboração de relatórios com informações para tomada de decisões, é o principal fator para que seja ou não feita a adesão a um sistema ERP por uma organização.

Menezes (2006) define um ERP como a combinação das práticas, procedimentos e processos utilizados em uma empresa ou organização para implantar suas políticas de gestão, de modo a ser mais eficiente na obtenção e alcance dos objetivos proveniente delas do que quando há diversos sistemas

individuais atuando ao mesmo tempo.

A partir do processamento e registro dos dados de uma organização através desse tipo de sistema, torna-se possível gerar relatórios e informações de forma personalizada, que poderão ser utilizadas para auxiliar nos processos de tomada de decisão e na análise e identificação de eventuais problemas e contingências. Além disso, o sistema ERP pode contribuir em termos de controle e monitoramento do desempenho das operações da empresa. Conforme descrito por Laudon e Laudon (2006), um sistema de informações trata-se de um conjunto de componentes inter-relacionados, responsável por coletar, armazenar e distribuir as informações que serão utilizadas para suportar a tomada de decisões, a coordenação e o controle das operações de uma organização.

Esses sistemas são estruturados e organizados em diversos módulos, de forma que possam ser alinhados de acordo com a estrutura hierárquica dos mais diversos tipos de organizações, sendo capazes de registrar os dados sobre suas atividades operacionais e administrativas. Cada módulo do sistema contempla funcionalidades relacionadas à sua área de atuação específica. Os módulos de controladoria e financeiro, por exemplo, abrangem funcionalidades de contabilidade geral, faturamento, contas a receber, contas a pagar, contabilidade por centros de custos, gestão de ativos fixos, etc. Enquanto que o módulo de materiais contempla, entre outras, as funcionalidades de compra e controle de estoques.

Como destacado por Davenport (1998) os sistemas ERP apresentam dentre suas características um modelo de estrutura integrada, com o banco de dados central, e suas funcionalidades são divididas por módulos, com funções internas e externas, compreendendo recursos humanos, vendas, controle de produção, gerenciamento de estoque, finanças e controladoria, controle de qualidade, gerenciamento da cadeia de suprimentos, administrativo e dentre outros, a seguir podemos verificar um exemplo sobre algumas dessas áreas e as possibilidades de aplicação do ERP em suas atividades.



Fonte: O'Brien, (2008)

Figura 1: Integração entre as principais áreas de uma empresa

A gestão dos processos em uma organização é tarefa fundamental e o ERP tornou-se uma ferramenta muito importante devido a sua forma de gerir esses processos, acompanhando todas as etapas de uma organização, desde a entrada das informações primárias até o final do processo, disponibilizando essas informações a todos os setores que estiverem participando do processo da organização (LAUDON; LAUDON, 2007).

Conclui-se então que os sistemas ERP consistem na integração de todas as atividades de uma organização, buscando facilitar o fluxo da informação e viabilizar maiores níveis de controle sobre seus processos de negócios e tomadas de decisões, de maneira mais rápida e precisa.

Mercado de sistemas ERP

Devido ao desenvolvimento tecnológico e a crescente preocupação dos gestores por sistemas de controle capazes de gerenciar um negócio de forma integrada, com qualidade, dinamismo e fidedignidade na apresentação de seus dados e informações, o desenvolvimento de sistemas ERP se expandiu rapidamente no Brasil. Segundo estudo da ABES, em 2017, o Brasil ocupou a primeira posição em investimentos em T.I dentre os países da América Latina.

No mercado existem disponíveis vários tipos de sistemas ERP, com características específicas e com pontos fortes e fracos em seus sistemas. Alguns dos principais fornecedores de sistemas ERP são:



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/SAP_SE

Figura 2: Logomarca SAP

A empresa SAP iniciou suas atividades em 1972, na Alemanha, foi fundada por cinco ex-funcionários da IBM (International Business Machines) que decidiram criar sua própria empresa de desenvolvimento de sistemas, tendo como objetivo desenvolver um aplicativo padrão para gestão de processos de produção e gestão de negócios em tempo real. Atualmente, é considerada líder global dentre as fornecedoras de ERP;



Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Totvs>

Figura 3: Logomarca TOTVS

É uma empresa brasileira de desenvolvimento de softwares, focada em elaborar aplicações acessíveis para empresas de pequeno e médio porte principalmente. Atualmente, segundo a FGV, é a líder do mercado brasileiro de softwares ERP e segundo a Revista Exame, trata-se da maior empresa de softwares da América Latina.



Fonte: https://en.wikipedia.org/wiki/Oracle_Corporation

Figura 4: Logomarca Oracle

É uma empresa multinacional americana de tecnologia da informação, desenvolvedora de aplicações corporativas e tecnologias de bancos de dados. A companhia figurou, segundo lista da Forbes de 2017, entre as dez maiores empresas do mundo na indústria “*Software e Programing*”.



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics

Figura 5: Logomarca Microsoft Dynamics

A Microsoft trata-se de uma organização transnacional americana, fundada por Bill Gates em 1975, com intuito de desenvolver e fabricar aplicações para computadores e também outros produtos eletrônicos. A aplicação Microsoft Dynamics trata-se de sua linha de softwares desenvolvido para atender a gestão corporativa,

voltado para ajudar na tomada de decisões gerenciais e melhoria de resultados financeiros e administrativos das companhias.



Fonte: https://en.wikipedia.org/wiki/IFS_AB#/media/File:IFS_logo_new.jpg

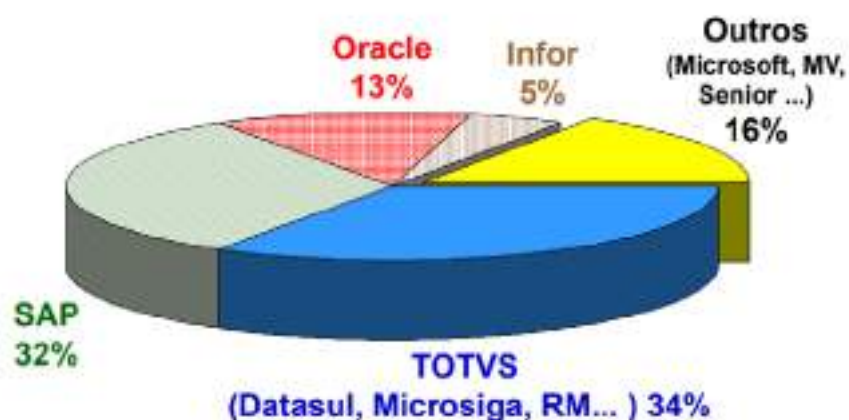
Figura 6: Logomarca Microsoft Dynamics

A IFS trata-se de uma companhia Sueca, fundada em 1983, desenvolvedora de aplicações para gestão empresarial, com fornecimento para clientes do mundo todo. Em 2015, a IFS alcançou a marca de mais de um milhão de usuários. Por conta de seu sistema ERP, chamado IFS applications, a IFS foi eleita em 2019, líder no Quadrante Mágico de Gartner, que é responsável por avaliar e classificar os desenvolvedores de ERP em termos de suas habilidades de entrega, visão de negócios, presença global, carteira de clientes, e índice de satisfação de usuários, além da parte técnica da plataforma, cases e funcionalidades.

A seguir é possível observar a participação de mercado das principais empresas do segmento de sistemas ERP nas organizações brasileiras, conforme a 30ª pesquisa anual de uso de T.I nas empresas, elaborada pela FGV em 2019.

Sistema Integrado de Gestão (ERP)

% de empresas usando no TOTAL da amostra 2018/19



Fonte: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesti2019fgvciappt_2019.pdf

Figura 7: Participação das organizações por sistemas ERP no Brasil

Conforme o desenvolvimento tecnológico cada vez mais acelerado, é nítida e crescente a adesão das organizações a esse tipo de sistema, isto porque os ERP são feitos para atender as necessidades para a gestão de toda a empresa, partindo desde a operacionalidade dos seus processos de entrada até a garantia de controle quanto à fidedignidade e qualidade de suas informações e sua governança.

Necessidades organizacionais para implantação de um sistema ERP

Implantar um sistema ERP trata-se de uma tarefa extremamente complexa, que deve ser bem planejada e desempenhada a fim de se evitar falhas futuras, e exigindo que algumas mudanças organizacionais sejam feitas.

A abrangência destes sistemas é muito ampla e envolve praticamente toda a organização, portanto quando bem implantados, esses sistemas são capazes de trazer inúmeros benefícios para a organização, como por exemplo, ganhos de tempo na execução de tarefas cotidianas, redução do consumo de papéis e elaboração de relatórios contábeis e gerenciais de forma dinâmica para suporte à tomada de decisões. Para isto, antes do início da implantação é necessário que sejam feitos estudos para mapear os processos em que a empresa está envolvida em seu cotidiano e suas potenciais necessidades, isto deve ser realizado, pois devemos levar

em consideração que cada organização apresenta suas características específicas, como seu tipo de negócio, dispersão geográfica, recursos financeiros, necessidades fiscais, comprometimento dos funcionários em relação à utilização da ferramenta, entre outros.

A partir desse planejamento viabiliza-se que a aquisição e implantação sejam feitas alinhadas a atender as necessidades da empresa adquirente, evitando que o processo seja mal dimensionado e venha acarretar em problemas futuros que possam comprometer o funcionamento e aproveitamento pleno do sistema.

Impactos da implantação de um sistema ERP

Um ERP integra diversas áreas de uma organização, e seu processo de implantação, além de complexo e oneroso, acarreta tanto em mudanças culturais quanto em mudanças comportamentais. Essa mudança na forma de execução das atividades cotidianas acaba causando impactos e exigindo que sejam feitas adaptações na rotina de execução de diversos processos de uma organização, estas mudanças são conseqüentemente percebidas em vários de seus setores.

Como forma de prevenção para evitar esse cenário, é de suma importância que no momento de decidir acerca da adesão a este tipo de ferramenta, seja feito o levantamento dos riscos mais comuns a que a empresa estará exposta, para que desta forma, as mudanças organizacionais sejam conduzidas de forma planejada, a fim de prevenir eventuais problemas no processo de implantação, e garantir o pleno funcionamento e a adesão dos usuários à ferramenta.

Como descrito por Seldin, Rainho e Caulliriaux (2003) a implantação de um ERP é uma mudança drástica na empresa, pois alteram seus processos, a mentalidade de gestores e usuários, o relacionamento entre empresa e clientes e o relacionamento de seus funcionários, alterando, inclusive, o método de condução de negócios.

Os autores Saccol, Macadar e Soares (2003) classificam as mudanças organizacionais decorrentes dos processos de implantação em três grupos, estruturais, comportamentais e tecnológicas, e cada um desses grupos apresenta diferentes mudanças, de acordo com suas respectivas características, como podemos verificar a seguir:

- **Mudanças estruturais** – são mudanças inerentes aos aspectos relacionais entre os membros da organização, aspectos regimentares e padrões existentes entre seus níveis hierárquicos, como por exemplo:

- **Estrutura Organizacional** – Demissão de pessoal que não se adapte a mudanças;

- **Parâmetros de controle e estruturação da organização** – Padronização e controle de processos e dados;

- **Métodos de gestão e coordenação** – melhor fluxo de informações;

- **Mudanças Comportamentais** – são as mudanças que impactam nas pessoas, nos métodos de execução de suas tarefas e realização de seus processos. Por exemplo:

- **Cultura da organização** – Precisão no registro de dados, maiores responsabilidades na execução de processos e atividades;

- **Habilidade e capacidade de pessoal** – Compromisso com o trabalho;

- **Motivação pessoal** – Compreensão e conscientização sobre a execução do trabalho para a empresa.

- **Mudanças Tecnológicas** – são as mudanças que compreendem os componentes de T.I, e também sobre o conhecimento e execução de processos operacionais. Isto porque, somente a implantação tecnológica sem as demais mudanças pode acarretar no uso inadequado da tecnologia, podendo comprometer a obtenção dos resultados esperados. Exemplos de mudanças tecnológicas:

- **Ferramentas de T.I** – Inclusão e alteração de Hardwares ou Softwares;

- **Técnicas de gestão e processos** – Redesenho de processos e aumento da comunicação e integração entre setores;

- **Qualificação de pessoal** – Treinamento e qualificação de funcionários, e também, entendimento do sistema por parte da organização.

Diante da complexidade, e do custo relativamente alto de aquisição e implantação, é necessário que os líderes do projeto levem em consideração esses aspectos de risco durante sua análise sobre a relação custo x benefício para adesão ao ERP, levando em conta o tamanho da organização e a efetiva aplicabilidade do sistema assim como seus potenciais impactos.

Fatores críticos para implantação de um sistema ERP

O sucesso na implantação do sistema ERP requer foco, empenho da organização e uma abordagem formalizada no gerenciamento do projeto (SAMMON; ADAM, 2010). Isso requer o estabelecimento de planos de trabalho, planejamento de recursos e identificação das necessidades do negócio, para posterior prosseguimento da contratação e implantação do ERP. Abaixo são apresentados alguns fatores importantes para que a implantação de um sistema dessa natureza seja feita com sucesso tanto na questão comportamental quanto em sua parte técnica:

- **Participação ativa da alta direção** - O envolvimento da liderança da organização pode contribuir em minimizar o surgimento de possíveis resistências e o temor a mudanças por parte dos recursos humanos.
- **Gerenciamento da mudança** - a estrutura organizacional e procedimentos encontrados em muitas empresas não são compatíveis com o modo de funcionamento oferecido pelos sistemas ERP. Essas características fazem com que esses sistemas introduzam a sua própria lógica de funcionamento e impactem na execução dos processos das organizações, observar e gerenciar essas mudanças contribui para adaptar o sistema à empresa, adaptando-o à suas práticas.
- **Acuracidade** - Para obtenção de resultados eficazes é importante que todos os usuários sejam instruídos a utilizar o sistema de forma correta e estejam comprometidos com as potenciais mudanças que podem surgir, passando a trabalhar

integralmente no âmbito do sistema ERP, a fim de garantir que os dados de entrada que geram as informações sejam precisos e confiáveis.

- **Treinamento de usuários** - Os treinamentos dos usuários finais é uma tarefa fundamental e muito mais demorada se comparada ao treinamento de uma aplicação única, devendo, portanto, ser uma etapa considerada desde o início do projeto. Para Sammon e Adam (2010) e Aloini, Dulmin e Mininno (2007), este é provavelmente o mais importante fator na implantação do ERP e um dos motivos pelo qual muitos projetos falham.

Em suma, esses fatores são determinantes para que a implantação tenha sucesso tanto na parte técnica quanto na comportamental, portanto, é fundamental que para atingir o sucesso da implantação, seja garantido que as atividades cotidianas serão adequadas à utilização da ferramenta.

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado com base na coleta de dados feita a partir da observação do processo de implantação do sistema integrado IFS e os principais impactos na execução das rotinas de uma companhia. A abordagem utilizada nesta pesquisa é de avaliação sobre o sistema, se realmente podemos considerá-lo uma ferramenta informacional agregadora no suporte às atividades de uma organização.

Definição do tipo de pesquisa

Trata-se de um estudo de caso, onde foram feitos levantamentos bibliográficos e coleta de dados através da observação do processo de implantação de um sistema ERP, em um grupo econômico onde estão contidas empresas dos ramos de atividades de navegação e mineração. Foram observados o funcionamento e os impactos gerados nas tarefas rotineiras da companhia. Estes impactos foram descritos tanto em termos de benefícios gerados quanto das dificuldades encontradas durante o processo. A partir dessas características, o presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, pois apresenta o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática.

Quanto aos objetivos

Por tratar-se de uma tendência nas companhias, é importante que sejam identificadas e estudadas as necessidades e reflexos inerentes à utilização de um sistema integrado de gestão por parte dos profissionais de ciências contábeis, verificando quais são os principais ganhos e dificuldades identificados no desempenho de suas atividades.

O presente estudo terá por base, pesquisa descritiva exploratória para a realização do embasamento teórico do trabalho. A base exploratória se dá pelo objetivo de se familiarizar com o assunto, a fim de identificar se este tipo de sistema pode ser considerado como uma solução viável para as companhias em termos de gestão de informação e controles internos.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados

Nesta pesquisa foram adotados os seguintes procedimentos técnicos: pesquisas bibliográficas, coleta de dados e descrição sobre as constatações obtidas a partir desses dados.

A pesquisa bibliográfica se faz com a leitura e interpretação em materiais já elaborados, constituídos de livros e artigos científicos. Com isso, disponibiliza-se ao leitor conteúdo suporte para apreciação dos dados obtidos. No estudo de caso, é apresentada uma análise mais aprofundada acerca do funcionamento de um sistema integrado, em seus subsistemas contábil, fiscal e gerencial, de modo a ampliar e detalhar o conhecimento sobre o assunto exposto. Como população foi selecionada uma empresa do setor de navegação, situada no Estado do Rio de Janeiro.

Quanto à abordagem do problema

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que avalia através de um estudo de caso, o funcionamento de um sistema ERP em uma organização, focando mais especificamente no desempenho das rotinas contábeis e gerenciais. São descritos os principais ganhos e dificuldades observados durante o processo de implantação desta ferramenta, e por fim, avalia-se a partir dos resultados obtidos se um sistema dessa natureza pode considerado um instrumento que justifique o investimento por parte de

uma companhia.

Procedimento de Coleta e Análise dos Dados

Na presente pesquisa, o procedimento utilizado para coleta de dados foi a observação livre das atividades e obrigações cotidianas da companhia estudada. Os dados obtidos foram interpretados sob a ótica contábil, fiscal e gerencial suportado por fontes bibliográficas como livros e artigos acadêmicos, a fim de comparar e validar as teorias de acordo com a experiência prática vivenciada.

Limitações da Pesquisa

No que se refere às limitações, no presente estudo a principal limitação identificada foi quanto ao tamanho da amostra, a qual apresenta um número reduzido de agentes em sua população. Desta forma torna-se inviável que os dados e conclusões obtidos sejam interpretados de forma abrangente e generalista, dado ao fato de que não houve avaliação dos impactos dos sistemas integrados em outras organizações durante o desempenho de suas atividades operacionais.

4. ESTUDO DE CASO

Implantação do sistema ERP

O projeto de implantação de um sistema ERP é elaborado com o intuito de reduzir custos e melhorar o controle dos dados de uma organização. Para que os resultados esperados sejam efetivamente alcançados, o projeto deve ser bem estruturado, com etapas bem definidas e planejadas, envolvendo todos os departamentos que serão incluídos nas funcionalidades do sistema.

É necessário conhecer e mapear todos os processos e práticas cotidianas da organização, isto por conta da necessidade de identificar quais informações serão utilizadas, de que forma serão inseridas, organizadas e disponibilizadas a seus usuários. Para isso, é preciso fazer um dimensionamento dos processos, adequando à execução de algumas atividades de acordo com as demandas funcionais do

sistema.

Para que essas alterações nos processos tenham uma boa aceitação e adesão dos usuários finais, é fundamental que os departamentos e lideranças da organização sejam envolvidos e participem ativamente do processo de implantação, pois haverá impactos na estrutura, cultura e estratégia da companhia, de acordo com seus interesses sobre melhorias de custo, garantias de controle, ganhos de tempo e aumento de produtividade. A partir da adequação a essas mudanças acontecerá o sucesso ou insucesso da implantação, por isso a empresa precisa estar segura de que os usuários responsáveis pelas áreas envolvidas estarão convictos sobre sua responsabilidade na adesão e na adequação das competências de acordo com o sistema contratado.

Resultados esperados com a implantação de um sistema ERP

Abaixo estão listadas algumas das principais expectativas sobre as melhorias a que se propõe cumprir os sistemas ERP. Tratam-se das razões pelo qual os administradores das organizações decidem aderir ao uso destas aplicações.

- **Melhoria dos processos de trabalho** – Os fornecedores de sistemas ERP propõe desenvolver suas aplicações buscando atender as características das empresas de acordo com seus processos, adaptando-os as necessidades e pontos críticos específicos da organização, sempre em busca da melhoria dos seus processos de trabalho;
- **Eliminação de sistemas antigos e planilhas acessórias** – A partir de uma implantação bem executada e da plena utilização de um sistema ERP, é possível atender a praticamente todas as necessidades de uma organização. O sistema alinha sua capacidade de gestão de informação às necessidades das organizações em seus processos, isto viabiliza a substituição de sistemas antigos e elimina a necessidade de utilizar planilhas acessórias para gestão dos administradores;
- **Acesso a informações para tomada de decisões** – A partir de seu método de funcionamento utilizando dados integrados, os sistemas ERP são capazes de suportar todas as funções de uma organização. Neste tipo de sistema, a

administração e registro dos processos são feitos de forma integrada desde o início, reunindo as informações de forma que não haja a necessidade de análise, coordenação e conciliação de dados operacionais de forma manual ou através da utilização de outro sistema. Os processos são registrados sem emendas, e disponibilizados com fácil acesso a todas as informações operacionais para tomada de decisões;

- **Diminuição de erros, repetições e retrabalho** – Essa utilização de dados de forma integrada viabiliza também a não ocorrência do registro de informações de forma duplicada, evitando erros no registro dos processos por informações lançadas de forma incorreta, evitando consequentemente o retrabalho para correção de erros ocorridos;
- **Padronização no registro de informações e velocidade no acesso a relatórios** – A inserção de dados no sistema ERP é feita de forma padronizada, sendo obrigatório que os dados sejam preenchidos de acordo com as demandas do sistema para o prosseguimento dos processos. Desta forma, as informações inseridas tornam-se facilmente acessíveis e interpretáveis para seus gestores no processo de tomada de decisões;

Fases do processo de implantação do sistema

A partir da aquisição do sistema ERP pela organização, podemos afirmar que ela terá a sua disposição um programa inacabado, isto porque a aplicação ainda não estará plenamente pronta para utilização imediata. Para que se torne efetivamente útil, é necessário cumprir uma série de fases no processo de implantação que garantirão que o sistema funcione corretamente. A implantação foi dividida em cinco fases, análise, projeto, implementação, testes e treinamento e acompanhamento onde em cada uma delas foram listadas suas características e os principais aspectos observados em sua execução.

- **Análise** – Nesta fase é traçado o perfil da empresa e verificada as melhores formas de relacionamento da organização com o ERP contratado. Os processos foram avaliados por consultores a fim de identificar suas necessidades

e o que deveria ser customizado no sistema ERP para melhor atendê-las.

- **Projeto** – Nesta fase é elaborado o planejamento a partir dos dados coletados, definindo as diretrizes e estruturação do que será executado para a execução da implantação.
- **Implementação** – São executadas as ações definidas na fase de projeto para colocar o sistema ERP em operação.
- **Testes** – Na fase de testes são validadas as atividades executadas na fase de implantação, verificando se o funcionamento está de acordo com o que foi estabelecido na fase de projeto.
- **Treinamento e acompanhamento** – Com o ERP já pronto para efetiva utilização, os usuários finais são treinados para que desenvolvam conhecimento sobre o funcionamento do sistema e sobre como executar suas atividades.

Estudo de caso sobre as principais mudanças após a implantação do ERP

Mudanças estruturais observadas

Para a implantação do ERP foi necessário que houvesse adequação dos processos da empresa de acordo com o seu funcionamento, isto é, as atividades cotidianas sofreram alterações e foi implantada uma nova forma de condução dos processos e dos registros de entradas de informação, de maneira formalizada, documentada e organizada, eliminando a necessidade de papéis de trabalho, substituindo-os por relatórios digitais e garantindo a uniformidade e o controle dos dados de entrada. Antes disso, não havia precisão acerca dos dados relativos às atividades da organização, dessa forma não eram garantidas a qualidade e o acesso em tempo oportuno das informações que serviriam como diretrizes para a tomada de decisões dos executivos.

No instante inicial da implantação, foi observada certa resistência à utilização do ERP por parte de alguns funcionários, isto se deu em decorrência principalmente de algumas falhas no planejamento e execução da implantação, consequência principalmente da ausência de participação das lideranças, conscientização dos funcionários e também por algumas lacunas que não foram atendidas no período de treinamento. Isto ocorreu porque não houve a correta designação dos usuários chave

que ficariam responsáveis pela implantação dos módulos de cada departamento, conseqüentemente este fato implicou no funcionamento desses módulos, o que ocasionou posteriormente na necessidade de contratação de novas despesas com treinamentos com consultores.

Após a execução das devidas correções, foi observado que os setores da organização passaram a se comunicar de maneira eficaz conforme as expectativas da alta administração. Dentre os principais ganhos, podemos destacar que as informações agora são dispostas de forma rápida e compreensiva, gerando impactos positivos para diversas áreas, como contabilidade, fiscal, financeiro, orçamento e gestão de desempenho, suprimentos, administrativo e RH. Abaixo foram listados alguns exemplos de processos que obtiveram ganhos após as mudanças:

- **Contabilidade** – Os registros contábeis passaram a ser escriturados de forma rápida; as documentações de suporte às informações passaram a ser armazenadas digitalmente, o que facilitou no tempo de conciliação de determinado desvio ou inconsistência e na evidenciação documental para auditoria; a extração de razão, balancete e demonstrações contábeis como balanço e DRE, passou a ser obtida facilmente em alguns instantes e não sendo mais elaborada manualmente.
- **Fiscal** – Os livros fiscais passaram a ser escriturados no momento do lançamento das notas fiscais, desta forma os dados sobre tributos a recolher das apurações fiscais passou a ser feita de forma rápida, sendo apresentadas em relatórios e podendo ser facilmente conciliada com os razões; As obrigações acessórias como as escriturações fiscais digitais, tais como ECD, ECF, REINF, são geradas automaticamente, gerando uma enorme economia de tempo e esforço no envio para os órgãos fiscais.
- **Financeiro** – Os saldos de contas a pagar e contas a receber são controlados e exibidos em relatórios gerados facilmente pelo sistema, sendo exibidos separadamente para seus respectivos fornecedores ou clientes.
- **Gestão de desempenhos** – Através de relatórios por centro de custos tornou-se possível avaliar seus resultados e identificar eventuais desvios, viabilizando

tempestivamente que estes sejam corrigidos.

- **Suprimentos** – Automação e dinamismo desde o momento inicial da requisição de um determinado material ou serviço, até o momento da autorização pelas gerências competentes, acompanhados dos devidos históricos, identificando cada usuário em cada etapa do processo.

Mudanças comportamentais observadas

Após a implantação do ERP, notou-se que as práticas antigas não continuaram a ser seguidas, sendo adotadas novas práticas alinhadas com os objetivos traçados pela empresa.

Com as mudanças na execução dos processos, que passaram a ser feitos praticamente todos digitalmente, logo nos primeiros meses após a implantação do sistema, foi perceptível que houve um considerável ganho em termos de controle das atividades, passou-se a exigir ainda mais responsabilidade dos funcionários, isto porque cada um deles se tornou responsável por alimentar as entradas de informações de acordo com as exigências de classificações do sistema, tendo em vista que se houver alguma inconsistência na inserção dos dados toda a cadeia de processo será afetada e caso seja necessário que haja alguma alteração, é necessário que seja feita a reversão das etapas já executadas. Com isso, todos os dados passaram a ser coletados e inseridos com precisão, possibilitando a elaboração de relatórios sobre as posições da companhia tempestivamente, viabilizando desta forma que as decisões dos diretores e gerentes sejam tomadas com mais segurança, pois passaram a respaldadas por números e informações reais e atuais.

Foi possível perceber também um aumento na motivação de funcionários, estes perceberam que o ERP é capaz de gerar ganhos de controle e economia de tempo no desempenho de suas atividades, além de receberem cursos e treinamentos que os capacitaram em termos de experiências com sistemas integrados valorizando-os em suas profissões. Houve também um grande corte no consumo e armazenamento de papéis, o que resultou na economia de espaço e de gastos com materiais de expediente.

Mudanças tecnológicas observadas

Para pleno atendimento dos requisitos do sistema, foi necessária a aquisição de alguns novos computadores que suportassem o desempenho do sistema, gerando a necessidade de investimento em equipamentos de informática para a companhia. Foi necessário também que fossem executados treinamentos qualificados para capacitação dos funcionários responsáveis pela alimentação do ERP.

Após a implantação do ERP os dados passaram a ser armazenados centralmente, eliminando a necessidade de impressão de diversos relatórios diferentes para consolidação das informações de diferentes áreas da empresa, através das classificações exigidas pelo sistema em cada etapa do processo, viabilizou-se que os relatórios sejam emitidos contendo as informações de diversas áreas, podendo ser personalizados conforme a necessidade específica de seus usuários. Com a possibilidade da análise de dados de todos os processos integrados, empresa passou a obter dados em tempo real e identificar e resolver problemas muito mais rapidamente.

Dificuldades observadas na implantação do Sistema ERP

Abaixo foram listadas as principais dificuldades observadas durante e após a implantação do sistema ERP.

- **Custo e tempo de implantação** – Embora o sistema ERP apresente vantagens estratégicas e ganhos operacionais, sua implantação é demorada e podem ocorrer atrasos devido a sua alta complexidade e seu alto custo.
- **Comprometimento da organização** – A implantação do sistema ERP exige comprometimento integral da organização, partindo tanto de seus funcionários que serão usuários diretos do sistema quanto da alta administração responsabilizando-se por incentivar a adesão e a correta alimentação e utilização dos dados no sistema por parte dos funcionários.
- **Mudança da cultura organizacional** – Com a alteração da estrutura operacional, a empresa sofrerá mudanças em sua cultura organizacional, e terá como

desafio motivar e treinar seus funcionários a trabalhar em função do ERP para seu funcionamento pleno e eficaz.

- **Necessidade de investimento tecnológico** – A organização precisará de uma estrutura de T.I que seja compatível com as demandas de um sistema ERP, nos casos em que estes equipamentos não estejam disponíveis será necessário a aquisição de novos equipamentos adequados.
- **Dificuldades na importação de dados de sistemas anteriores** – As organizações que utilizam outros sistemas tem a necessidade de integrar seus dados ao sistema ERP, em casos como esse, é possível que haja dificuldades ao tentar alinhar os sistemas, podendo gerar custos extras com consultoria por exemplo.

5. CONSIDERAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo estudar o processo de implantação de um sistema ERP e verificar quais os impactos gerados nas atividades da organização. Foi possível observar de perto a execução da implantação desde o momento de sua aquisição e verificar as mudanças que aconteceram na organização, listando os pontos positivos e negativos observados durante a execução do processo.

Sobre adoção de sistemas ERP pelas organizações

Apesar de difundidos no mercado, muitas empresas ainda possuem dúvidas acerca da utilização desse sistema, pelo fato de não o verem como uma forma de gerar ganhos de desempenho e trazer vantagens a seus negócios.

Muitas vezes pela ausência de familiaridade dos dirigentes com a utilização deste tipo de ferramenta informacional, não é perceptível a importância de dispor da informação consistente e tempestiva em suas mãos para o processo de tomada de decisões e também dos ganhos operacionais que isso pode gerar na execução dos processos da empresa. Em grande parte o controle dos dirigentes é feito a partir de planilhas, anotações ou por sua própria memória, não levando em consideração o cenário atualizado em que a organização se encontra de acordo com seus dados registrados.

Na organização estudada foi possível verificar que no momento inicial, os dirigentes não tinham consciência que a execução de seus processos não era totalmente eficiente e nem quais eram seus problemas no fluxo das informações. Conforme o mapeamento dos processos, isso se tornou perceptível e houve então uma conscientização para que esses processos fossem analisados e organizados de modo a integrar as áreas como um único organismo, em que a informação é processada de maneira uniforme, organizada e tempestiva.

A partir do diagnóstico sobre os processos analisados, houve uma mudança na mentalidade dos dirigentes, foi determinado que estes processos fossem readequados para alinhar-se a forma de processar as informações no sistema ERP, tornou-se claro para os dirigentes que esta ferramenta capacitaria a inserção de informações com dados consistentes e o acesso a relatórios sobre as informações atualizadas se tornaria facilmente acessível em tempo adequado.

Foi possível observar também que, em caso de não haver um treinamento qualificado para os usuários do sistema, estes acabarão apresentando resistência na utilização do sistema e não irão operá-lo corretamente, isto acarretará na sua má utilização de modo que poderá comprometer seu funcionamento pleno e posteriormente poderá gerar novamente custos com treinamentos.

Certamente o ERP é uma ferramenta de gestão importante, com ele implantado, funcionando e sendo utilizado adequadamente a organização terá a capacidade de processar e reunir seus dados de maneira eficiente e acessá-los em tempo real, isto representa um ganho em termos de controle e também competitividade no mercado, pois os processos geridos com qualidade e tempestividade tornam a tomada de decisões mais rápida e eficaz, possibilitando eventuais ajustes nas diretrizes das estratégias das organizações conforme os cenários observados.

Sobre as contribuições do trabalho

Como contribuição este trabalho visou demonstrar as principais mudanças que ocorreram em uma organização a partir da implantação de um sistema ERP até a fase em que o sistema está pronto e em funcionamento.

É importante evidenciar que não basta somente implantar um sistema ERP sem que haja consciência das mudanças estruturais, comportamentais e tecnológicas

que impactarão os envolvidos nos processos cotidianos da organização, inclusive seus dirigentes.

Sobre as limitações do trabalho

A principal limitação do trabalho foi a falta de possibilidade de visitação e coleta de dados em outras organizações que tenham também adquirido o mesmo sistema ERP. Esse acompanhamento da aquisição de sistemas ERPs em outras empresas enriqueceria o trabalho com mais detalhes e com a possibilidade de comparatividade entre a execução dos processos em organizações distintas.

Sobre trabalhos futuros

Apesar das observações relatadas neste trabalho, restam ainda muitas dúvidas em relação aos diferentes impactos que podem ser observados em outras empresas. A seguir, sugerem-se algumas sugestões de trabalho:

- Selecionar empresas que pretendem adquirir e implantar o ERP, acompanhar quais mudanças organizacionais ocorrerão durante o processo e analisar os resultados que estas mudanças acarretarão.
- Analisar as fases do processo de implantação de ERPs e verificar como os processos da empresa estudada são mapeados, como são conduzidas suas alterações e quais os impactos comportamentais observados nos usuários.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FREIRE, J. E., Uma abordagem sobre os colaboradores na atual sociedade da informação. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2000.

SANTOS, E. M.. Aprisionamento tecnológico: novos desafios da gestão das estratégias organizacionais na era da informação. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.8, n.1, p.61-67, jan./mar. 2001.

MORAES, G. D. A.; TERRENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A Tecnologia da Informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, Vol. 1, No. 1, p 28-44, 2004.

CHOO, Chun W. A Organização do Conhecimento - como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Editora Senac São Paulo, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 13. ed. São Paulo: Atlas, 94 p.2011.

MARCHIORI, P. (2002). A ciência da informação: compatibilidade no espaço profissional. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.9, n.1, p.91-101, jan./mar.

OLIVEIRA, D. P. R. Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, A. L. Sistemas de informações contábil/financeiros: integrados a sistemas de gestão empresarial tecnologia ERP. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital. 5. ed. Tradução Arlete Símile Marques. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAUDON, J. P.; LAUDON, K. C. Sistemas de informação gerenciais. 7 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS; G. M. Administração de sistemas de informação: uma introdução. São Paulo: McGraw Hill 2008.

DAVENPORT, T. H. Putting the enterprise into the enterprise system. Harvard Business Review. p.1221-1231, jul./ago. 1998.

SELDIN, R.; RAINHO, M. A. F.; CAULLIRAUX, H. M. O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão – uma abordagem sobre resistência à mudanças. In: VI SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2003, São Paulo. Anais... São Paulo, 2003.

SACCOL, A. Z.; MACADAR, M. A.; SOARES, R. O. Mudanças organizacionais e sistemas ERP. In: SOUZA, C. A. de; SACCOL, A. Z. (Org). Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos. São Paulo: Atlas. 2003.

SAMMON, D.; ADAM, F. Project preparedness and the emergence of implementation

problems in ERP projects. Information & Management, v. 47, n. 1, p. 01-08, 2010.

SZUSTER, Natan et al. Contabilidade geral: introdução à contabilidade societária. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/qualidade-informacoes-contabeis.htm>

https://pt.wikipedia.org/wiki/SAP_SE

https://pt.wikipedia.org/wiki/Totvs#cite_note-10

https://en.wikipedia.org/wiki/Oracle_Corporation

https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics

http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware2018_ResumidaIngles.pdf

https://en.wikipedia.org/wiki/IFS_AB

<http://www.ebs-it.services/2018/07/25/quadrante-magico-gartner-mudancas-na-avaliacao-refletem-novas-tendencias/>

https://info.ifsworld.com/2019-Gartner-Magic-Quadrant-for-Field-Service-Management.html?_ga=2.34986914.229447642.1559073988-1873457376.1559073988

https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesti2019fgvciappt_2019.pdf

<https://www.coladaweb.com/contabilidade/ciclo-contabil>

<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/economia-financas/ciclo-contabil.htm>

<https://www.contabeis.com.br/artigos/4303/reconhecimento-de-ativos-passivos-receitas-e-despesas-segundo-a-nbc-tg-1000-r1/>