

# **SISTEMAS INTEGRADOS DE INFORMAÇÃO EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE: A VISÃO DE PROPRIETÁRIOS E FUNCIONÁRIOS**

## **RESUMO**

A utilização de tecnologia de informação em escritórios de contabilidade é primordial para o estabelecimento de um adequado sistema de informações integradas que permitam a otimização dos processos de captação, registro, transformação e análise de dados. Assim, faz-se necessário estabelecer um alinhamento entre as ações definidas pelos gestores e as execuções efetuadas pelos funcionários, tanto em termos de políticas do negócio quanto em questões relacionadas à utilização de sistemas de informações. O presente estudo tem como objetivo conhecer a visão dos proprietários e funcionários de escritórios de contabilidade acerca da utilidade de sistemas integrados de informação (SIG), visando verificar se a visão de ambos está alinhada aos objetivos a serem atingidos. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, cujo método de procedimento adotado é o estudo de casos múltiplos em três escritórios de contabilidade, de médio porte, situados numa cidade do interior de Minas Gerais. Os dados foram coletados em observações assistemáticas e em entrevistas com proprietários e funcionários, os quais foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados encontrados denotam uma moderada distorção das visões de proprietários e funcionários, derivada, primordialmente, da ausência de alinhamento estratégico compartilhado e precariedade no estabelecimento de fluxos de atividades integradas interna e externamente, o que impede a ampliação da abrangência dos serviços prestados e impossibilita o atendimento de demandas que ultrapassem a execução de rotinas relativas a exigências fiscais e tributárias.

Palavras Chave: Informação – Contabilidade - Tecnologia

## **ABSTRACT**

A utilização de tecnologia de informação em escritórios de contabilidade é primordial para o estabelecimento de um adequado sistema de informações integradas que permitam a otimização dos processos de captação, registro, transformação e análise de dados. Assim, faz-se necessário estabelecer um alinhamento entre as ações definidas pelos gestores e as execuções efetuadas pelos funcionários, tanto em termos de políticas do negócio quanto em questões relacionadas à utilização de sistemas de informações. O presente estudo tem como objetivo conhecer a visão dos proprietários e funcionários de escritórios de contabilidade acerca da utilidade de sistemas integrados de informação (SIG), visando verificar se a visão de ambos está alinhada aos objetivos a serem atingidos. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, cujo método de procedimento adotado é o estudo de casos múltiplos em três escritórios de contabilidade, de médio porte, situados numa cidade do interior de Minas Gerais. Os dados foram coletados em observações assistemáticas e em entrevistas com proprietários e funcionários, os quais foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados encontrados denotam uma moderada distorção das visões de proprietários e funcionários, derivada, primordialmente, da ausência de alinhamento estratégico compartilhado e precariedade no estabelecimento de fluxos de atividades integradas interna e externamente, o que impede a ampliação da abrangência dos serviços prestados e impossibilita o atendimento de demandas que ultrapassem a execução de rotinas relativas a exigências fiscais e tributárias.

Keywords: Information – Accounting - Technology

## 1. INTRODUÇÃO

A finalidade precípua da contabilidade é gerar “um conjunto básico de informações que, presumivelmente, deveria atender igualmente bem a todos os tipos de usuários” (IUDÍCIBUS, 2004, p.21), tendo como caráter primordial a confiabilidade e tempestividade dos dados. Assim, conforme Iudícibus (2006), podem ser identificados diversos usuários das informações contábeis, tais como, acionistas, administradores, entidades não governamentais, agências oficiais do governo, dentre outras, cada uma com peculiaridades e finalidades diversas, porém, não menos importantes para a consecução das atividades a que se destinam.

A importância de configuração de um eficaz sistema de informações contábeis (SIC), que possa trazer informações necessárias aos seus diversos usuários, requer a estruturação de processos integrados, e ainda, conforme Iudícibus (2006), de captação, escrituração, transformação e análise de dados inerentes às atividades desenvolvidas pelas organizações, tomando por base técnicas e critérios contábeis, comerciais e tributários estabelecidos tanto nacional quanto internacionalmente.

Dessa maneira, de acordo com Oliveira (2006), a utilização de recursos de informática torna-se essencial, tanto para a geração de informações derivadas das áreas de contabilidade, recursos humanos, patrimônio, controles de estoques, faturamento, dentre outros, como, também, para a integração com diversos outros departamentos, como compras, vendas, financeiro, etc..

Para Padoveze (2006), a integração entre todos os sistemas que atendem a cada setor ou departamento torna-se essencial, tanto em termos de geração mais acurada dos dados para registro e análise, como em termos de maior agilidade na obtenção, tratamento e disseminação das informações.

Desta maneira, quando as informações gerenciais são compartilhadas e geradas dentro da organização, com a manutenção de um departamento próprio de contabilidade, pode haver uma maior facilitação na integração das informações contábeis, pois os diversos departamentos estão sob a responsabilidade hierárquica da própria empresa, havendo, inclusive, uma maior interação acerca das finalidades e missão da entidade, indispensável, conforme Albertin e Albertin (2009), para o sucesso do processo de integração e utilização de Tecnologia de informação (TI). Ainda mais, de acordo com Albertin e Albertin (2009), há a necessidade de interação entre os executivos de negócios e os executivos de tecnologia com a finalidade de que os aplicativos de sistemas de informação sejam adequados às necessidades da instituição.

Porém, grande parte das empresas, principalmente pequenas e médias, efetua a terceirização dos serviços de contabilidade, gestão de departamento de pessoal, controle fiscal, controle patrimonial, e controle de estoques, por meio de escritórios de contabilidade. Essa prática pode ocasionar uma dificuldade na obtenção de dados fidedignos para o atendimento de necessidades gerenciais da empresa, voltando-se, primordialmente, para o atendimento de exigências estabelecidas pelos entes governamentais responsáveis pela imposição de regras e obrigações fiscais.

Apesar da aparente dificuldade de integração entre empresas e escritórios de contabilidade, o crescimento das facilidades de utilização da *internet*, descritas por Batista (2004), tem trazido facilitadores, pois torna possível uma melhoria nos processos oriundos das atividades inerentes a este relacionamento. Além disso, traz a possibilidade de redução de

custos, a otimização dos tempos de atendimentos estipulados por ambas as partes, a redução dos níveis de retrabalho e a maior confiabilidade das informações compartilhadas, dentre outros aspectos explicitados por Oliveira (2006).

Nas relações entre organizações comerciais, industriais ou de serviços com escritórios de contabilidade, a dificuldade de integração e captação é apenas um aspecto, porém, há que serem avaliados os processos e formas de disseminação de dados no âmbito de cada uma dessas organizações, no intento de se verificar os reais impactos causados pela utilização de TI na consecução de cada atividade desenvolvida pelos usuários de informática. Ainda é necessário verificar se essas atividades se adéquam aos objetivos empresariais alinhados às justificativas relacionadas à decisão de investir por parte dos administradores, preocupação apontada por Albertin e Albertin (2009).

Diante dessas considerações, o presente estudo tem como objetivo conhecer a visão dos proprietários e funcionários de escritórios de contabilidade acerca da utilidade de sistemas integrados de informação (SIG), visando verificar se a visão de ambos está alinhada aos objetivos a serem atingidos, de acordo com Albertin e Albertin (2009), ou se existem discrepâncias entre os rumos traçados e os resultados que são alcançados. Também, com fulcro em Albertin e Albertin (2009), tentar-se-á ainda, indicar métricas de avaliação adequadas para a mensuração do grau de sucesso e insucesso derivado dos objetivos traçados em confronto com as ações que efetivamente são realizadas ou executadas.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, cujo método de procedimento adotado é o estudo de casos múltiplos (YIN, 2001) em três escritórios de contabilidade, de médio porte, situados numa cidade do interior de Minas Gerais. Os dados foram coletados em observações assistemáticas e em entrevistas com proprietários e funcionários, os quais foram submetidos à análise de conteúdo conforme Bardin (1979).

O trabalho está estruturado em cinco partes, incluindo-se essa introdução. Inicialmente, aborda-se a caracterização e a importância do uso de sistemas informatizados em escritórios de contabilidade. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na terceira parte discutem-se os resultados conforme as categorias analisadas. Por fim, fazem-se as considerações finais do estudo.

## **2. IMPORTÂNCIA DO USO DE SISTEMAS INFORMATIZADOS EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE**

O uso de sistemas informatizados para o desenvolvimento de atividades relacionadas à geração de informações contábeis é de primordial importância para as entidades de serviços contábeis, pois, conforme Oliveira (2006), esses proporcionam um aumento de produtividade, melhoria na qualidade dos serviços, melhores condições de trabalho para os profissionais da área, facilidade de interpretação de relatórios, facilidade de acessos a informações, elevação do nível de segurança de informações e diminuição do espaço físico necessário. Especificamente, há um melhor dimensionamento de esforços com a captação e o registro de dados, propiciando a destinação dos profissionais de contabilidade à atividade de análise e interpretação desses dados, ocasionando economia em diversos aspectos: tempo, custos, recursos humanos, repetição de atividades, etc..

Com o surgimento dos *Enterprise Resource Planning - ERP* e *Customer Relationship Management - CRM*, e a possibilidade de integração de *softwares* por meio da parametrização de caminhos, via compartilhamento de dados entre os setores, conforme explicita Lucas Jr. (2006), a contabilidade passou a beneficiar-se em virtude da obtenção direta dos dados por

meio da integração de programas de atendimento dos diversos setores. Para Rodrigues e Assolari (2007), “um sistema integrado de gestão é o caminho para o sucesso, mas ele por si só não é suficiente”. Não somente as organizações que mantêm departamentos de contabilidade internamente, como, também, os escritórios de contabilidade se beneficiaram dessa tecnologia. Os benefícios são decorrentes da possibilidade de se buscar os dados gerados nos departamentos internos das empresas atendidas (clientes), bem como, quando não é possível a utilização dos dados gerados pelos clientes, pelo menos a integração interna no próprio escritório de contabilidade pode existir, criando-se fluxos de registro e compartilhamento dos dados, como por exemplo: o registro da nota fiscal de compra, pelo departamento fiscal, ao ser realizada, alimenta o sistema de controle de estoques ou patrimonial, dependendo do bem ou serviço, gerando concomitantemente o registro no sistema de contabilidade, cabendo apenas uma conciliação dos dados registrados.

Para Cornachione Jr. (2006), esse sistema integrado proporciona uma enorme possibilidade de melhoria nas condições de atendimento aos clientes e aos usuários das informações oriundas dos relatórios contábeis, bem como de sua interpretação. Não se pode desconsiderar a redução de custos originada com esta integração, pois, no passado, seriam necessários mais recursos humanos, maiores gastos com impressões e materiais de escritório e consumo, sem contar as maiores demandas de prazos para a geração das informações. Há uma irrefutável constatação de que a informatização trouxe um enorme avanço para a profissão contábil, aí incluídos os escritórios de contabilidade.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo, de natureza qualitativa, utiliza-se do estudo de casos múltiplos (YIN, 2001) em três escritórios de contabilidade, como método de procedimento. Os escritórios estão localizados numa cidade do interior de Minas Gerais, e serão identificados como 1, 2 e 3, conforme solicitação dos proprietários que concederam o acesso a esta pesquisa. Considera-se o estudo de casos múltiplos uma abordagem metodológica apropriada para esclarecer, segundo Yin (2001), os motivos pelos quais decisões foram tomadas, como foram implementadas e os resultados alcançados, como é o caso deste estudo.

Para a coleta de dados foram utilizados dois instrumentos: 1) observação sistemática nos escritórios, durante 18 horas aproximadamente, em que foram registradas as anotações feitas no período. As observações foram estruturadas conforme a revisão da literatura sobre o uso de SIG e tiveram como objetivo identificar a utilização dos SIGs, os benefícios e as dificuldades encontradas pelos usuários, sejam esses proprietários ou funcionários, durante o uso dos SIGs. 2) entrevistas não estruturadas com 4 funcionários e 2 proprietários de cada escritório de contabilidade, realizadas durante o período de observação, e registradas manualmente. A escolha dos sujeitos foi feita nos momentos em que o observador se deparava com situações nas quais os funcionários ou proprietários manifestavam opiniões acerca do SIG.

Os três escritórios, de médio porte, tem faturamento anual individual entre R\$ 2.500.000,00 e R\$ 4.000.000,00, e cerca de 100 funcionários cada um, divididos em diversos departamentos como: contabilidade, pessoal, fiscal, patrimônio, controle de estoques e regularização fiscal. Outros setores ligados à gestão do próprio escritório de contabilidade não foram considerados, pois pouco interferem nos processos ou atividades relacionadas à geração de informações inerentes à atividade fim. Para tanto, os aspectos principais focalizados durante a observação das atividades dos escritórios de contabilidade, foram a caracterização da importância do uso de sistemas informatizados em escritórios de contabilidade, a

motivação para investimento em tecnologia de informação, os benefícios e dificuldades advindos da utilização de tecnologia de informação, e um comparativo das visões de gestores e funcionários.

O conjunto de dados gerados pela observação e pelas entrevistas foi trabalhado utilizando-se da análise de conteúdo, conforme Bardin (1979). As categorias foram pré-estabelecidas, conforme a revisão da literatura.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentam-se os dados coletados de acordo com as categorias pré-estabelecidas para a análise de conteúdo.

##### 4.1 A VISÃO DOS PROPRIETÁRIOS

###### a) MOTIVAÇÃO PARA INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Objetivando entender as lógicas inerentes à decisão de investir em tecnologia de informação nos escritórios de contabilidade, uma indagação simples foi apresentada aos proprietários dos três escritórios pesquisados: Quais os motivos que os levam a investir em tecnologia de informação? O Quadro 1 sintetiza as principais respostas apresentadas, revelando uma convergência em relação às necessidades identificadas pelos proprietários.

**Quadro 1: Principais motivações de investimento sob a ótica dos proprietários**

NECESSIDADES	ESCRITÓRIOS			MOTIVAÇÕES DE INVESTIMENTO	MODALIDADES DE INVESTIMENTO
	1	2	3		
Qualidade	SIM	SIM	SIM	Aumentar a qualidade e confiabilidade dos serviços por meio da informatização e rotinização dos procedimentos adotados no âmbito do escritório de contabilidade	Aquisição de novos <i>softwares</i> e <i>hardwares</i> e integração de sistemas por meio do uso de <i>ERP</i>
Custos	SIM	SIM	SIM	reduzir os níveis de gastos com a eliminação de processos de repetição de atividades e diminuição dos gastos com folhas de pagamentos	Rotinização e integração de <i>softwares</i> internamente e melhoria do relacionamento eletrônico com clientes
Governo	SIM	SIM	SIM	Atender às exigências de uso de softwares disponibilizados pelo governo, bem como de configurações mínimas para a execução destes programas	Investimento em <i>ERP</i> e redes de conexão Banda Larga de alta velocidade
Concorrência	NÃO	NÃO	SIM	Impedir uma diferenciação dos concorrentes com relação ao uso de tecnologias modernas e integração com os clientes	Investimento em <i>softwares</i> , <i>hardwares</i> , redes de alta velocidade e integração de sistemas
Inovação	SIM	SIM	SIM	Buscar melhores alternativas para a realização dos serviços prestados	Melhorias tecnológicas de relacionamento com os clientes
Processos	SIM	SIM	SIM	Permitir controle e facilitação dos processos referentes à prestação dos serviços	Fixação de organograma funcional e fluxograma determinando os processos e rotinas a serem seguidos

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio do levantamento realizado foi possível verificar que nos três escritórios estudados a visão dos dirigentes está direcionada de forma muito semelhante, fruto da observação de regulamentação e formato de estruturação da profissão contábil, bem como da necessidade de buscar alternativas tecnológicas que podem ser aplicadas para a melhoria das condições de realização das atividades dos referidos escritórios. Todos os dirigentes entrevistados – dois em cada escritório – se apresentaram como integrados e participativos, podendo ser enquadrados, por seus depoimentos, como envolvidos, na tabela de atitude, apresentada por Albertin e Albertin (2009) e Albertin (2004). Mais ainda, os entrevistados afirmaram que a decisão de realizar investimentos em TI, está amparada por duas vertentes principais: 1) a oportunidade de melhoria na qualidade dos serviços oferecidos, bem como a redução de custos, o que, segundo Albertin e Albertin (2009), vem ao encontro da determinação dos benefícios esperados com o investimento em TI; 2) o alto índice de regulamentação governamental, que obriga os escritórios de contabilidade a manterem estruturas de atendimento ao fisco com tecnologia compatível aos requisitos exigidos para funcionamento dos sistemas governamentais, disponibilizados para alimentação de

informações. Em alguns casos, há a necessidade de se fazer *downloads* de programas disponibilizados em *sites* oficiais do governo, ou, ainda, de estabelecer conexões com rede pública (*internet*) para o preenchimento e transmissão *on line* de dados oriundos das empresas, para o fisco e outras unidades governamentais, empresariais, de certificação, etc..

Apesar de convergirem em alguns aspectos, a visão dos proprietários dos escritórios 1 e 2 se diferenciam do proprietário do escritório 3 no aspecto concorrência. Os dois primeiros não demonstraram preocupação com concorrência de outros escritórios por aspectos ligados ao investimento em tecnologia de informação, pois, acreditam que a elevação dos níveis de qualidade, baixos custos e a adequada organização de processos internos dos seus escritórios proporcionarão um melhor posicionamento de mercado e vantagens concorrenciais.

## **b) BENEFÍCIOS ADVINDOS DA UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**

Em busca da visão dos proprietários dos escritórios de contabilidade, ou seus gestores, acerca dos impactos ou dos resultados positivos derivados da informatização de seus processos de prestação de serviços, a indagação primordial foi a seguinte: Quais os benefícios que a tecnologia de informação trouxe para o seu escritório de contabilidade, e como é realizada a operacionalização das atividades de prestação de serviços? O Quadro 2 apresenta as principais ponderações.

**Quadro 2: Benefícios da TI para o negócio de acordo com os proprietários**

OCORRÊNCIAS	ESCRITÓRIOS			BENEFÍCIOS
	1	2	3	
Redução de Custos	SIM	SIM	SIM	A informatização proporciona a redução de gastos com pessoal, com material de consumo, com espaço físico, dentre outros.
Elevação de Receitas	SIM	SIM	SIM	Permite maior rapidez na execução dos serviços, sendo possível a melhoria da qualidade dos serviços, com conseqüente valorização financeira, além da possibilidade de captação de mais clientes
Otimização do Tempo	SIM	SIM	SIM	Ocasiona redução do tempo de captação e registro de informações, permitindo mais dedicação aos processos de análises de informações
Integração com Clientes	NÃO	NÃO	PARCIAL	Apresenta complexidade para o estabelecimento de relacionamento por meio de sistemas integrados com clientes, devido às diferenças de finalidades
Integração com o Governo	SIM	SIM	SIM	Facilita imensamente o relacionamento com estruturas governamentais
Integração Interna	SIM	SIM	SIM	Indispensável para a obtenção dos benefícios anteriores

Fonte: Elaborado pelos autores

Foi possível constatar que todos, com maior ênfase, avaliaram da mesma maneira: informatização integrada para melhor desempenho financeiro; atendimento adequado e rápido às exigências governamentais; e melhoria dos processos e rotinas internas de trabalho. As métricas utilizadas, segundo os entrevistados, para mensuração do retorno do investimento realizado são baseadas, prioritariamente, na redução de custos, bem como no aumento de receitas, estas derivadas da possibilidade de obtenção de maior número de clientes e da elevação dos valores cobrados pela melhoria da qualidade e abrangência dos serviços oferecidos. Segundo Albertin e Albertin (2009), várias métricas podem ser utilizadas, com destaque para a necessidade de observação de seis etapas imprescindíveis: gráficos de desempenho, identificação de fatores-chaves, identificação de problemas, diagnóstico por método científico, compartilhamento de informações e revisões contínuas. Há ainda uma metodologia conhecida por TAM – *Technology Acceptance Model*, que “permite avaliar o impacto de fatores externos nas crenças e atitudes das pessoas, através de seu efeito nas variáveis fundamentais do modelo” (MORENO JR. E OLIVEIRA JR.. 2007, p. 3). Com base

nos depoimentos dos gestores, tornou-se possível inferir que utilizam apenas gráficos de desempenho geral dos seus escritórios por meio do confronto de gastos com receitas.

Para os gestores entrevistados, a utilização de sistemas integrados nos moldes dos *ERP* disponíveis no mercado, aliados às ferramentas de conexão públicas (*internet*), proporcionam uma facilidade de comunicação e transmissão de dados entre os clientes e os escritórios de contabilidade, porém, essa modalidade de relacionamento e troca de informações é utilizada de forma precária, pois evidenciam que há uma integração apenas parcial, não sendo compartilhados todos os serviços que consideram passíveis de integração, conforme explicitado no Quadro 3. As justificativas para a ausência de total integração são as dificuldades de relacionamento entre *softwares* e plataformas diferentes, pois enquanto os escritórios de contabilidade, normalmente, utilizam um mesmo pacote de sistemas para a realização de seus serviços, seus clientes podem utilizar outros *softwares* mais voltados para as questões gerenciais, não se integrando com facilidade, a não ser que investimentos sejam efetuados, desembolsos não cogitados pelos proprietários dos escritórios de contabilidade avaliados. Outro aspecto a ser considerado, segundo os gestores, é a necessidade de adequação dos dados contábeis para o fisco por parte dos escritórios de contabilidade, diferentemente do tratamento dado às informações gerenciais, no âmbito das empresas clientes. Esses dados carecem, segundo os gestores, de elevadas mudanças bem como de treinamento diferenciado aos funcionários desses clientes, correndo-se o risco de interferir no planejamento estratégico traçado para os seus negócios em detrimento de formalidades contábeis e legais.

Com respeito à criação de inovações para atendimento mais personalizado ou diferenciado de clientes, os entrevistados foram unânimes em afirmar não conseguirem vislumbrar modificações tecnológicas ou derivadas de melhoria da qualidade da disseminação das informações que possam trazer vantagens competitivas ou melhores desempenhos. Ainda, consideram seu desempenho em um patamar acima da média dos demais escritórios de contabilidade da região.

Os níveis de exigência governamental no que tange à padronização de informações e dados relativos a formas de constituição, movimentação empresarial, controles de faturamento e arrecadação tem proporcionado, segundo os entrevistados, um grau de dificuldade bastante elevado e dispendioso para os escritórios de contabilidade, além de obrigar a investimentos contínuos em TI, indispensáveis para a busca por informações acerca de modificações de legislação, bem como acesso aos meios disponibilizados pelo governo para atendimento de exigências legais e fiscais. Porém, existe também concordância entre os gestores de que houve uma considerável melhoria no formato de alimentação de informações para o governo, mais especificamente, no atendimento às exigências fiscais. As plataformas apresentam integração amistosa, permitindo que os dados obtidos no âmbito dos sistemas utilizados pelos escritórios gerem arquivos que são disponibilizados ou transmitidos ao fisco. Além disso, para os proprietários, há uma quase inexistência do volume de retrabalho derivado do preenchimento de formulários e declarações, em comparação com os formulários físicos existentes antes da implantação de TI. Mesmo assim, há a reclamação de que apesar da melhoria das condições de prestação de informações fiscais, houve uma considerável elevação do número de informativos a serem preenchidos.

**Quadro 3: Modalidades de relacionamento com clientes de acordo com os proprietários**

SERVIÇOS	ESCRITÓRIOS			JUSTIFICATIVAS
	1	2	3	
Orçamento Empresarial	NÃO	NÃO	NÃO	Dificuldade de integração dos dados contábeis-fiscais e sua transformação em informações gerenciais
Compartilhamento de Bases de Dados	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	Apenas alguns poucos clientes possuem sistemas que permitem compartilhamento de dados e mantém o mesmo formato de registro fiscal e gerencial
Relatórios Mensais <i>on line</i>	NÃO	NÃO	NÃO	Elevado dispêndio de tempo e dinheiro para esta finalidade. Não agrega valor aos serviços prestados
Análise Econômico-Financeira	NÃO	PARCIAL	NÃO	Apenas o escritório 2 realiza algumas análises de indicadores financeiros, sem contudo elaborar relatórios ou recomendações. Os demais consideram pouco interessante aos clientes pelo fato de não serem dados gerenciais e sim fiscais
Site	SIM	SIM	SIM	Mantido como forma de publicidade, não permitindo qualquer tipo de relacionamento com os clientes
Correio Eletrônico	SIM	SIM	SIM	Bastante utilizado para envio de guias e formulários, o que reduz o custo com envio físico, além de ser um bom instrumento para solicitação de informações, pois permite o arquivamento físico e eletrônico
Intranet	NÃO	NÃO	PARCIAL	Os escritórios 1 e 2 justificam ser difícil a disponibilização de <i>intranet</i> para todos os clientes, e o escritório 3 utiliza amplamente o <i>MSN</i> como ferramenta de comunicação interna e direta com os clientes
Relatórios Gerenciais	NÃO	NÃO	NÃO	Os gestores consideram que o custo de atendimento com dados gerenciais aos clientes é muito elevado, e que estes não estão dispostos a pagar
Consultoria Contábil e Tributária via <i>Web</i>	NÃO	NÃO	NÃO	Serviço não disponibilizado por considerarem muito elevado o custo em contrapartida do uso pelos clientes, que além de tudo não estão dispostos a assumir o ônus financeiro
Atendimento ao Fisco	SIM	SIM	SIM	Afirmam que trabalham quase que exclusivamente para o atendimento do fisco, pois não são remunerados adequadamente para a realização de outros serviços
Reuniões <i>on line</i>	NÃO	NÃO	NÃO	Acreditam que a manutenção de tecnologia para realização de reuniões por videoconferência não é compartilhada pela grande maioria dos clientes, e outras ferramentas não apresentam desempenho satisfatório
Demonstrativos Contábeis-Fiscais	SIM	SIM	SIM	Como o atendimento é quase exclusivamente para o fisco, todos os demonstrativos são contábeis-fiscais

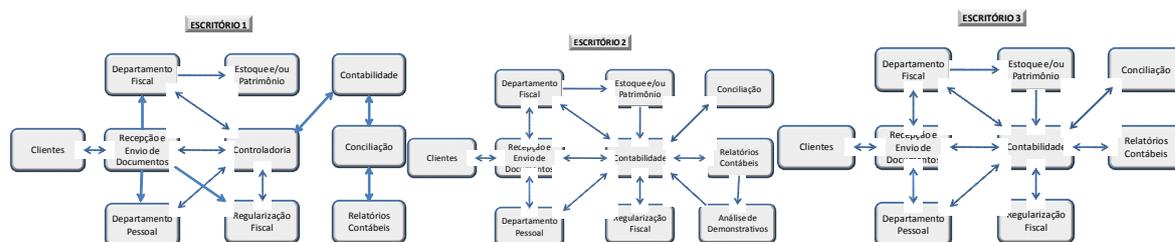
Fonte: Elaborado pelos autores

Como maior contribuição para este estudo, a avaliação da integração interna e sua utilização no âmbito dos escritórios de contabilidade foi considerada pelos proprietários como a mais adequada para o momento em que atravessa o setor, sendo unânime a afirmação de que não são possíveis mais inovações internas que possam ocasionar redução de custos ou aumento da qualidade de atendimento aos clientes. Mais ainda, na avaliação dos gestores, a visão dos seus funcionários com relação à utilidade dos sistemas é de amplo conhecimento dos recursos oferecidos pelos *softwares* utilizados, e integração com as finalidades de atendimento que os escritórios se propõe a oferecer. Afirmam que oferecem treinamento junto a funcionários mais experientes para aqueles que são contratados para trabalharem no escritório, e que há um forte controle de qualidade almejando evitar a ocorrência de erros e problemas junto aos clientes e, principalmente, ao governo.

Os gestores informam categoricamente que a captação, o registro, a conferência e a disponibilização de relatórios contábeis são realizados de forma integrada dentro de seus escritórios, com um fluxo mapeado e repensado constantemente. Porém, sua disponibilização ao cliente é realizada por meio de correio eletrônico, não existindo, em nenhum dos três escritórios, conexão via sistemas interligados. O máximo que afirmam existir é a utilização dos mesmos sistemas, em raríssimos casos. As parametrizações contábeis são realizadas de maneira flexível, permitindo aos usuários a criação de rotinas diferenciadas por níveis de exigências de clientes e do governo, e facilitando modificações de planos de contas e relatórios contábeis que atendam às especificidades demandadas para a geração de

informações fidedignas e tempestivas. Com respeito ao fluxo interno percorrido pelas informações até a efetiva transformação em relatórios contábeis, algumas divergências foram detectadas, conforme explicitado na Figura 1, com ênfase para o fato de apenas o escritório 2 realizar, parcialmente, análise econômico-financeira dos dados explicitados nos relatórios contábeis. Há que se considerar, ainda, que os formatos internos de distribuição dos fluxos de serviços não são homogêneos, porém o objetivo é demonstrar o fluxo de processos sob a ótica de integração na visão dos sócios, e todos se apresentaram integrados.

Figura 1: Fluxo de serviços nos escritórios pesquisados de acordo com os proprietários



Fonte: Elaborado pelos autores

### c) DIFICULDADES ORIUNDAS DA UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Na tentativa de identificar as principais dificuldades do uso de tecnologia de informação na visão dos proprietários de escritórios de contabilidade, o questionamento apresentado foi o seguinte: Quais as principais dificuldades derivadas do uso de tecnologia de informação, e quais as ações norteadoras para suprimento destas dificuldades? O Quadro 4 traz um resumo das principais respostas.

Os proprietários dos escritórios 1 e 3 afirmam que os *softwares ERP* para empresas de serviços contábeis são criados de forma genérica, e a alteração para o atendimento de peculiaridades ligadas a clientes, ou até para a melhoria dos serviços prestados tem um custo elevado, sem contar que o tempo pedido para estudo e eventual implementação de tais modificações são muito altos. Para o proprietário do escritório 2, os sistemas são perfeitamente adequados às necessidades de sua empresa. Os gestores dos escritórios 1 e 3 também divergem dos gestores do escritório 2 quando tratam da customização de relatórios,

Quadro 4: Dificuldades com TI nos negócios de acordo com os proprietários

OCORRÊNCIAS	ESCRITÓRIOS			DIFICULDADES
	1	2	3	
Pacotes de <i>Softwares</i>	SIM	NÃO	SIM	Os <i>softwares</i> são criados para atendimento genérico dos escritórios, sendo elevado o custo de adequação a peculiaridades
Customização de Relatórios	SIM	NÃO	SIM	Apesar de ser possível, a criação de relatórios específicos é complexa e exige elevado conhecimento de programação
Suporte a <i>ERP</i>	SIM	SIM	SIM	Consideram precários os formatos de suporte aos <i>ERP</i> para escritórios de contabilidade, pois falta conhecimento de contabilidade aos consultores
Vírus	SIM	SIM	SIM	A necessidade de conexão contínua com a <i>internet</i> traz alta proliferação de vírus, mesmo com potentes anti-vírus, ocasionando prejuízos de tempo e informações
Integração Interna	PARCIAL	NÃO	PARCIAL	O elevado custo de manutenção de um especialista em Tecnologia da Informação dentro do escritório, dificulta a parametrização de <i>softwares</i> utilizados na atividade, mas os próprios funcionários resolvem

Fonte: Elaborado pelos autores

pois enquanto os primeiros reclamam da demanda por preceitos técnicos de informática para a criação de relatórios personalizados, os proprietários do escritório 2 dizem não encontrar tal dificuldade. Apresentam concordância com relação à precariedade de suporte aos sistemas *ERP*, principalmente pela alta rotatividade de consultores das empresas fornecedoras dos *softwares*, e ainda pelo baixo conhecimento que estes consultores apresentam sobre negócios e, principalmente, de contabilidade. Concordam também que a proliferação de vírus tem se tornado um problema grave, pois provocam a perda de dados importantes e, conseqüentemente, prejuízos em termos de tempo, dinheiro e credibilidade junto aos clientes. Afirmam que a utilização de mídias externas é proibida nos computadores de suas empresas, bem como o recebimento de arquivos alheios às atividades do escritório, mas pelo simples fato de se manterem conectados à *internet*, principalmente para atendimento às exigências fiscais, já é possível a contaminação de computadores por meio da rede.

Outra dificuldade apresentada é com relação à parametrização de sistemas com o intuito de promover integração na disseminação dos dados. Há a demanda por um profissional da área de tecnologia de informação, mas em virtude do elevado custo de sua manutenção como empregado celetista, os próprios funcionários fazem as configurações necessárias, o que provoca, às vezes, a necessidade de alimentação de dados manualmente em cada setor, ocasionando uma repetição das mesmas rotinas em cada um dos departamentos. Somente os proprietários do escritório 1 afirmam não terem este problema corriqueiramente, mas admitem que já ocorreu.

## **4.2. A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

Nesta seção apresentam-se as respostas dos funcionários quanto a duas questões, visando sua comparação com a visão dos proprietários: 1) Quais os benefícios que a tecnologia de informação trouxe para o escritório de contabilidade que você trabalha, e como é realizada a operacionalização das atividades de prestação de serviços? 2) Quais as principais dificuldades derivadas do uso de tecnologia de informação no escritório que você trabalha, e quais as ações norteadoras para suprimento destas dificuldades?

### **a) BENEFÍCIOS**

No Quadro 5 apresenta-se, utilizando-se as mesmas bases do Quadro 1, a visão dos funcionários sobre os benefícios do uso de tecnologia de informação nos escritórios que trabalham.

Os funcionários dos escritórios de contabilidade relatam que a tecnologia de informação pode proporcionar uma excelente integração com os clientes, porém, pelo fato de os clientes se recusarem a efetuar a utilização dos mesmos *softwares* existentes nos escritórios de contabilidade, e estes escritórios não poderem utilizar mais que um sistema integrado, não existe a possibilidade de uma perfeita integração entre os sistemas dos escritórios com os dos clientes. Relatam também que a forma de alimentação dos dados dentro das empresas tem uma finalidade mais gerencial, e nem todos os dados ou parâmetros são adequados para o registro contábil formal, principalmente para atendimento ao fisco.

Durante o período de observação, todos os funcionários afirmaram que a finalidade dos escritórios de contabilidade é o atendimento ao fisco, e que seria impossível gerar informações gerenciais ou alimentar outras ferramentas, como orçamentos empresariais, por exemplo. Esta visão vem ao encontro do pensamento de seus superiores hierárquicos, mas não foi possível identificar se existe um alinhamento acerca das diretrizes, objetivos e missão dos

escritórios de contabilidade, indispensável segundo Albertin e Albertin (2009). Esta visão traz, segundo os funcionários, a crença de que a finalidade dos escritórios é o mero atendimento ao fisco.

O governo, este sim, é o verdadeiro cliente dos escritórios de contabilidade, segundo os funcionários observados, pois demanda praticamente todo o tempo útil dos escritórios. Mesmo quando estão sendo realizadas as escriturações contábeis, os parâmetros de registros utilizados dizem respeito às exigências e necessidades do fisco, não tendo qualquer cunho gerencial ou de geração de informações que possam ser utilizadas na gestão das organizações atendidas.

#### Quadro 5: Benefícios da TI para o negócio segundo os funcionários

OCORRÊNCIAS	FUNCIONÁRIOS DOS ESCRITÓRIOS			BENEFÍCIOS
	1	2	3	
Redução de Custos	SIM	SIM	SIM	Afirmam ser perceptível a redução de custos, principalmente com a redução do número de funcionários e gastos com material de consumo
Elevação de Receitas	SIM	SIM	SIM	Acreditam que existiu elevação, pois houve um acréscimo substancial no número de clientes do escritório e uma reposição mínima de funcionários
Otimização do Tempo	SIM	SIM	SIM	Observam uma redução do tempo de captação e registro de informações, permitindo mais dedicação aos processos de análise de informações
Integração com Clientes	NÃO	NÃO	NÃO	Consideram ser complexo o estabelecimento de relacionamento por meio de sistemas integrados com clientes, devido às diferenças de finalidades
Integração com o Governo	SIM	SIM	SIM	Concordam que escritórios de contabilidade existem para atender ao governo
Integração Interna	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	Afirmam que a integração é precária e depende de ajustes extra-sistemas para seu funcionamento, o que gera desperdício de tempo

Fonte: Elaborado pelos autores

Na visão dos funcionários com relação à utilidade da TI para o desempenho de suas tarefas junto às entidades governamentais, há duas vertentes interessantes: 1) a que reconhece nos sistemas informatizados uma facilitação das atividades cotidianas de atendimento ao fisco; 2) e outra que identifica uma grande elevação dos níveis de exigências de alimentação de dados por parte do governo, o que tem provocado, segundo eles, elevação da demanda de tempo para atendimento ao governo em detrimento do atendimento efetivo às necessidades dos clientes.

Há ainda o relato daqueles mais experientes, que tiveram a oportunidade de utilizar sistemas manuais ou computadorizados de forma não integrada, e utilizam os sistemas integrados, mesmo que parcialmente, que afirmam ser indescritível o avanço e a facilitação de execução das atividades.

Em termos de relacionamento com clientes apenas duas divergências foram evidenciadas, fazendo comparação com as informações contidas no Quadro 3, pois os funcionários do escritório 2 alegam não existir qualquer avaliação econômico-financeira para clientes, contrariando o explicitado por seus superiores; e os do escritório 3 afirmam não existir qualquer tipo de *intranet*, havendo sim o uso de um sistema de comunicação via *Web*: o *Windows Live Messenger*, por iniciativa dos próprios funcionários, e não por políticas de direcionamento ou uso de tecnologia de informação por parte da empresa.

#### b) DIFICULDADES

Como dificuldades advindas

da utilização de TI nos escritórios que trabalham, e também utilizando a mesma base do Quadro 4, o resumo das visões ficou configurado conforme o Quadro 6.

**Quadro 6: Dificuldades com TI nos escritórios de contabilidade na visão dos funcionários**

OCORRÊNCIAS	FUNCIONÁRIOS DOS ESCRITÓRIOS			DIFICULDADES
	1	2	3	
Pacotes de <i>Softwares</i>	SIM	SIM	SIM	Os <i>softwares</i> são criados para atendimento genérico dos escritórios, sendo elevado o custo de adequação a peculiaridades
Customização de Relatórios	SIM	SIM	SIM	Apesar de ser possível, a criação de relatórios específicos é complexa e exige elevado conhecimento de programação
Suporte a <i>ERP</i>	SIM	SIM	SIM	Consideram precários os formatos de suporte aos <i>ERP</i> para escritórios de contabilidade, pois falta conhecimento de contabilidade aos consultores
Vírus	SIM	SIM	SIM	A necessidade de conexão contínua com a <i>internet</i> traz alta proliferação de vírus, mesmo com potentes anti-vírus, ocasionando prejuízos de tempo e informações
Integração Interna	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	A falta de um especialista com conhecimentos de informática, <i>ERP</i> e os demais assuntos integrados no escritório, faz com que diversos erros de parametrização sejam cometidos, dificultando o trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores

A observação da execução dos serviços pelos funcionários dos escritórios de contabilidade avaliados possibilita uma aproximação da realidade vivenciada na utilização da TI nos vários departamentos. Alguns dos entrevistados relatam uma elevação das dificuldades de realização de suas atividades, principalmente nas questões relacionadas com o atendimento às exigências fiscais, pois apesar da aparente facilidade de utilização, alegam ter havido uma elevação dos dados a serem alimentados, bem como do número de informes a serem preenchidos.

Em outra vertente, nos três escritórios há uma preponderância nas reclamações dos funcionários por ausência de treinamento para a consecução das tarefas, ficando sempre a cargo de um funcionário mais experiente a tarefa de elucidar as dúvidas correntes, muito mais com base nas ocorrências e resoluções de problemas passados do que derivados de conhecimentos advindos de qualquer preparação via cursos ou treinamentos. Foi observado que em duas ocasiões, uma no escritório 1 e outra no escritório 2, a transmissão de arquivos fiscais quase não foi realizada, devido à ausência do responsável pelo setor, único capaz de resolver o problema de conflito entre os sistemas. O funcionários também relatam que não existe um delineamento estruturado de tarefas a serem executadas, e sim uma definição das funções que cada funcionário desempenhará no âmbito do departamento, havendo, até mesmo entre os próprios empregados dos setores uma diferenciação na execução das tarefas, derivada de suas habilidades pessoais ou maneiras mais adequadas ao perfil de cada colaborador.

Assim as dificuldades de utilização dos sistemas tecnológicos de geração de informações, tendo como crítica mais recorrente a falta de integração entre os sistemas utilizados e as finalidades da organização, gera o entendimento, por parte dos funcionários, de que os sistemas são adquiridos para que os escritórios se adaptem a eles, e o suporte é realizado com o intuito de solucionar problemas de funcionamento dos *softwares* e *hardwares*, e não existe preocupação com a qualidade da informação que será gerada.

Outro ponto relevante é a informação de que os três escritórios utilizam planos de contas contábeis padrão, não havendo a possibilidade de se efetuar grandes alterações em grupos de contas ou contas específicas com o intuito de atender a peculiaridades de empresas ou ramos de negócios. Isto, segundo os entrevistados é uma boa medida, já que a padronização dos planos de contas facilita a lembrança dos códigos contábeis de todas as

contas, reduzindo o tempo gasto no registro de informações contábeis. Deixam claro, no entanto, que os sistemas permitem a utilização de quantos planos de contas forem necessários, não sendo uma restrição dos *softwares*, e sim uma medida de gestão. Nas entrevistas com os proprietários dos três escritórios, todos afirmaram que seus planos de contas são adequados às empresas clientes e as peculiaridades inerentes aos seus negócios.

Também chamou a atenção a concordância dos proprietários de escritórios sobre a ausência de necessidade de manutenção de equipes para cuidar de tecnologia de informação, existindo preocupações elevadas somente com a questão de cópias de segurança e danos causados por vírus. Para os funcionários a preocupação com cópias de segurança e disseminação de vírus não é tão elevada, pois segundo estes, a enorme quantidade de tarefas que necessitam executar não lhes permite seguir as determinações, tempestivamente, relacionadas a ações de segurança de informações. Não existem responsáveis diretos ou comissões para fixação de normas inerentes ao uso de TI. Todas as decisões de investimento e estratégias de informatização são derivadas de avaliações dos próprios gestores, não havendo a participação de qualquer profissional da área de tecnologia. Tal comportamento pode ocasionar uma maior propensão a insucessos ou precariedade na utilização de TI, conforme preceituam Lucas Jr. (2006) e Albertin e Albertin (2009). Os funcionários relatam que a ausência de profissionais da área de TI ocasiona a ocorrência de erros e necessidades de correção de trabalhos por problemas de informatização e integração que não conseguem resolver. Em um caso específico observado, a falta de integração entre o sistema de contabilidade e o sistema de controle patrimonial obrigou o funcionário do escritório 3 a realizar os cálculos das depreciações dos bens utilizando planilhas eletrônicas. Com respeito à proibição de utilização de mídias externas nas máquinas dos escritórios, os funcionários afirmam não existir qualquer restrição, sendo comum a baixa de arquivos particulares de caixas de correio eletrônico e do *Windows Live Messenger - MSN*. Foi possível observar que em todos os três escritórios, boa parte dos computadores apresentava ativo o ícone do *MSN*, e em diversos casos os funcionários saíam das telas de trabalho para manterem conversações *on line* com pessoas alheias ao ambiente de trabalho.

#### **4.3. VISÃO DOS PROPRIETÁRIOS x VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

A utilização de sistemas integrados de informações pressupõe que todas as etapas do processo de integração sejam conhecidas, no mínimo, por seus usuários no compartilhamento de dados, pois de acordo com Albertin e Albertin (2010) a participação de todos os setores envolvidos, bem como dos profissionais da área de TI pode trazer um alinhamento estratégico mais adequado ao negócio. Assim, indagar a visão dos proprietários sobre o modelo de funcionamento adotado pode não representar a efetividade de utilização dos recursos de tecnologia de informação, e para que fosse possível a verificação, pesquisou-se também a visão dos diversos funcionários dos três escritórios de contabilidade analisados, acerca das questões apresentadas aos proprietários.

As diferenças de visões encontradas refletem, se observadas de maneira geral, poucas divergências entre as visões. Porém, as divergências de opiniões sobre a efetividade da integração interna (Quadro 2 x Quadro 5) denota um elevado problema de comunicação e/ou de execução dos serviços, pois enquanto os gestores acreditam que uma cadeia integrada de informações está perfeitamente correlacionada, os funcionários não conseguem a maximização de utilização das ferramentas informatizadas que lhes foram disponibilizadas, o que pode ocasionar perda de qualidade, elevação de custos, aumento do tempo de realização de tarefas, sem contar ainda a perda de confiabilidade nos dados obtidos, pois não se pode atribuir credibilidade à integração. Se observado o Quadro 1, onde são apresentadas as

motivações dos gestores para a realização de investimentos, é possível perceber que a grande ênfase está voltada para o atendimento às exigências governamentais, caminhando para um alinhamento de visões entre os proprietários e os funcionários.

Um pouco diferente das visões dos proprietários de escritórios de contabilidade, principalmente dos gestores do escritório 2, a customização de relatórios não é desenvolvida pelos funcionários, bem como existem as mesmas reclamações com relação ao formato de criação de pacotes de *softwares*, e as dificuldades de integração se apresentam muito maiores quando se observa a efetiva utilização (Quadro 4 x Quadro 6). É importante ressaltar que as dificuldades apresentadas no Quadro 6 são praticamente idênticas à aquelas contidas no Quadro 4, diferindo na questão de integração interna.

Enquanto para os proprietários a integração de sistemas e a rotinização são descritas como diferenciais, para os empregados a utilização integrada de sistemas tem detalhes interessantes, principalmente no tocante às visões de necessidades em confronto com as reais utilizações efetuadas, pois relatam conflitos internos e ausência de objetivo claro e definido. Assim, classificam a utilização de *ERP – Enterprise Resource Planning* como ideologicamente adequada, mas criticam a precariedade das integrações realizadas, e alegam ser necessária a realização de diversos ajustes de operações que não são feitas de forma simultânea à alimentação de cada sistema. Para os funcionários entrevistados existe uma grande dificuldade de compreensão dos sistemas e seus formatos de parametrizações, pois os cursos ou treinamentos oferecidos pelas empresas fornecedoras dos programas são apenas palestras rápidas para a explanação de pontos específicos que devem ser trabalhados. Neste aspecto, foi possível observar a visita de um responsável por suporte dos *softwares* utilizados pelo escritório 1, sendo que este apresentou imensas dificuldades de entendimento dos problemas relatados pelos funcionários, tendo-se como desfecho a continuidade do problema e a geração de alternativas extra-sistemas por parte dos próprios funcionários.

Os funcionários consideram também que o elevado volume de serviços a que são submetidos e a imensa pressão para cumprimento dos prazos estabelecidos pela legislação tributária os impedem de buscarem uma maior integração dos sistemas, e mesmo sabendo que poderia haver uma redução de desperdício de tempo pela eliminação de tarefas repetitivas, julgam-se extremamente absorvidos pelas obrigações do dia-a-dia, não sendo nem cogitada uma parada para planejamento de integração dos sistemas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contraposição das visões de proprietários de escritórios de contabilidade e seus funcionários, apesar de não apresentarem discrepâncias muito grandes em termos gerais, explicita uma preocupante ausência de planejamento e definição de estratégias claras e bem definidas do negócio, pois se a finalidade da contabilidade é gerar informações aos seus diversos usuários, percebe-se que somente um tem atendimento especial: o governo. Alie-se a isto a falta de compartilhamento e homogeneização de diretrizes e procedimentos para a consecução dos objetivos pré-determinados.

A utilização de TI nos escritórios pesquisados está mais ligada à operacionalização de sistemas *ERP* engessados e inflexíveis, e apesar das informações de melhoria das condições de trabalho e retorno, não foram identificadas métricas que possam corroborar com os sentimentos de proprietários e funcionários.

As discrepâncias ou diferenças de visão encontradas estão mais ligadas à falta de direcionamento do que necessariamente relacionadas a dificuldades de uso de TI ou

complexidade dos sistemas utilizados. A inexistência de treinamento, rotinização definida, avaliações periódicas de objetivos com aferições lastreadas em bases palpáveis, constitui-se num fator de descontrole e descontentamento derivado da relação de padrões e empregados, onde de um lado os proprietários acreditam que seus investimentos proporcionaram a resolução dos problemas de condições e ferramentas de trabalho, e de outro os funcionários não desempenham a contento suas atribuições por dificuldades de operacionalização das ferramentas que lhes foram disponibilizadas. Percebe-se que isto os tem impedido, inclusive, de pensarem em conjunto estratégias para a melhoria ou aperfeiçoamento do atendimento de clientes, que deveria ser o foco principal de suas atividades, sem deixar, contudo, de atender às exigências de outro importante usuário da contabilidade, o governo.

Se forem utilizados os estágios de crescimento em Tecnologia de Informação propostos por Nolan (1979), evidenciados em Albertin (2004), é possível perceber que os escritórios de contabilidade estudados já se encontram na fase de integração, e se cumpridos, minimamente, os procedimentos para correção de problemas de integração, e esta se completar, a fase de administração de dados não se apresentaria como distante. Na fase de administração de dados podem ser estruturadas novas configurações de evolução para os escritórios pesquisados, como a exploração de recursos oriundos da disponibilização de documentos e informações em seus *sites*, consultorias via *web*, análises econômico-financeiras com relatórios interpretativos, compartilhamento de bases de dados para clientes específicos, bem como a estruturação de processos para a geração de informações e acompanhamentos gerenciais, como orçamento empresarial, por exemplo. Tais atividades poderiam amplificar as potencialidades de atendimento de clientes e, logicamente, a busca por novos mercados, pela elevação de receitas e por maior lucratividade.

Em termos teóricos, avaliando os benefícios apresentados por proprietários e funcionários dos escritórios de contabilidade, com fundamentação nos preceitos apresentados por Albertin e Albertin (2009), percebe-se um direcionamento voltado para a maximização do desempenho organizacional, com base em modelos e processos calcados em infra-estrutura de atendimento, visando redução de custos e maximização do desempenho financeiro. Sob a mesma fundamentação teórica, há que se observar também que apesar dos proprietários se enquadrarem como altamente envolvidos, foi possível perceber um certo exagero na evidenciação da utilização dos recursos de tecnologia de informação, o que os aproxima mais para uma atitude positiva, mesmo que levemente. Em termos de ambiente de tecnologia de informação pode-se dizer que os escritórios de contabilidade estudados se encaixam no ambiente de fábrica, em virtude da enorme preocupação com a manutenção das operações do dia-a-dia.

A contribuição deste estudo reside em apresentar os posicionamentos e visões derivadas da importância da TI para os escritórios de contabilidade, sob a ótica dos agentes responsáveis por sua continuidade social, explicitar suas dicotimas e definir os aspectos relacionais ligados ao melhor uso de Tecnologia de informação para a estruturação da prestação de serviços contábeis. Tornou-se possível identificar contradições relativas aos efeitos oriundos da ausência de alinhamento estratégico entre os objetivos dos escritórios de contabilidade e suas atividades, por meio do uso de TI, propiciando entender os mecanismos que podem prejudicar o desenvolvimento adequado da estrutura organizacional das empresas analisadas.

Como limitação e ainda constituindo um espaço para futuros estudos, o presente trabalho apresenta o tamanho reduzido da amostra, que ficou restrita a apenas três escritórios de contabilidade de um mesmo porte. Podem ser realizados estudos com escritórios de portes diferentes e com amostra mais robusta, na tentativa de se verificar a ocorrência dos resultados

encontrados. Mais ainda, podem ser realizados estudos com testes estruturados, com amostras reduzidas ou expandidas, havendo a possibilidade de confrontação de resultados e o surgimento de inferências mais aprofundadas.

## 6. REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A.L. **Administração de Informática: Funções e fatores críticos de sucesso**. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2004.

ALBERTIN, A.L.; ALBERTIN, R.M.M. **Tecnologia de Informação e Desempenho Empresarial: As dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Estratégias de Governança de Tecnologia da Informação: Estrutura e Práticas**. 1ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdos**. Lisboa: Edições 70, 1979

BATISTA, E.O. **Sistemas de Informação: O Uso Consciente da Tecnologia para o Gerenciamento**. 1ª ed., São Paulo: Saraiva, 2004.

CORNACHIONE JR., E.B. **Informática Aplicada às Áreas de Contabilidade, Administração e Economia**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2006.

EATON, J.; SMITHERS, J. **Tecnologia da Informação: Um guia para empresas, gerentes e administradores**. Rio de Janeiro: Campus, 1984

GIL, A.L. **Sistemas de Informações Contábil/Financeiros**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 7ª ed., São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Contabilidade Introdutória**. 10ª ed., São Paulo: Atlas, 2006.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de Informação**. 4ª ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LUCAS JR., H.C. **Tecnologia da Informação: Tomada de decisão estratégica para administradores**. 1ª ed., Rio de Janeiro: LTC, 2006.

OLIVEIRA, E. **Contabilidade Informatizada: Teoria e Prática**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, C.L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 4ª ed., São Paulo, 2006.

RODRIGUES, M.; ASSOLARI, L.M.A. **A Tecnologia da Informação ERP e seus Benefícios na Gestão de Processos e Crescimento dos Negócios**. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, A.M.; PINHEIRO, M.S.F.; FRANÇA, M.N. **Guia para Normalização de Trabalhos Técnico-Científicos: Projetos de pesquisa, trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. 5ª ed. Ver. e ampl., Uberlândia: Edufu, 2009.

TURBAN, E.; RAINER JR., R.K; POTTER, R.E. **Administração de Tecnologia da Informação: Teoria e Prática**. 7ª Reimp., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.