

OS REFLEXOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE ERP EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

LUIZ ALBERTON
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

BERNADETE LIMONGI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

NOELI KRUEGER
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Resumo

Com a crescente complexidade do mundo dos negócios, o processo de tomada de decisão carece, cada vez mais, de informações rápidas e precisas. A simples implantação de tecnologias de informação, sem alterações estruturais e de reorganização do sistema de trabalho para a melhoria dos processos, tende a ocasionar resultados pouco promissores. É necessário que toda a organização passe por uma reestruturação organizacional e funcional para que ocorram as mudanças nos processos operacionais. Esta pesquisa teve como objetivo verificar os aspectos positivos e os negativos da implementação de um ERP na prestação de serviços contábeis, por meio de um estudo de caso realizado em um escritório catarinense de contabilidade. Para atingir tal objetivo, foi necessário descrever a implementação do sistema integrado de informação, suas estratégias e objetivos, além de identificar as mudanças que o sistema trouxe para a organização. Como resultado do trabalho, constatou-se que a simples implementação de um sistema na organização, sem planejamento adequado e sem uma pesquisa com os diversos fornecedores de tais sistemas, não traz contribuições para a melhoria dos processos da organização e, quando mal implementado, pode trazer grandes prejuízos.

1 INTRODUÇÃO

A economia mundial passa hoje por um processo de mudanças e transformações nas empresas e produtos causadas por uma maior flexibilização e pela virtualização de mercados, estas provocadas, por sua vez, pela tecnologia de informação.

A influência dessas mudanças se faz sentir na contabilidade, exigindo que o profissional da área adapte-se ao novo contexto cultural e tenha uma nova postura diante da sua profissão.

Grandes mudanças estão ocorrendo na forma de realização dos trabalhos contábeis. Os sistemas de informações contábeis não integrados têm se mostrados insuficientes para auxiliar nas tomadas de decisões dos gestores das empresas, fazendo com que estes se fundamentem em outros relatórios mais dinâmicos.

Entende-se que os relatórios contábeis são uma fonte rica de informações que, na maioria das vezes, permanece subutilizada pela dificuldade do empresário em conseguir os informes em tempo real, pois os sistemas de informações contábeis são, geralmente, isolados dos demais sistemas da empresa, dificultando o seu acesso.

Atualmente há a necessidade crescente, por parte das empresas que almejam continuar no mercado, de adotar sistemas de informações mais sofisticados, que atendam as suas necessidades. As tecnologias de informações são mais complexas e abrangentes que o tradicional processamento de dados, incluindo, além deste, uma imensa variedade de recursos. Com o avanço da tecnologia de informação foi criado o *Enterprise Resources Planning* (ERP), cujo significado em português é Planejamento dos Recursos Empresariais, embora a expressão mais utilizada seja Sistema Integrado de Gestão.

Esse tipo de sistema foi constituído para melhorar as rotinas contábeis, além de proporcionar maior tempo para os contadores darem ênfase às análises e interpretações das informações contábeis.

Para que ocorra a implantação de um ERP em uma empresa, é necessário que ela passe por uma reformulação operacional, não bastando a simples compra e implementação do sistema.

Torna-se imprescindível que os contadores conheçam e dominem os impactos dos avanços tecnológicos sobre a informação, incorporando-as não apenas nos procedimentos contábeis básicos, mas também em situações que exijam uma análise contábil mais apurada e complexa. Assim, este trabalho pretende descrever a implementação de um sistema integrado de contabilidade em um escritório que presta serviços de contabilidade e evidenciar os impactos por ele provocados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico são revisadas as teorias sobre sistemas integrados de gestão, sobre a Contabilidade como sistema de apoio às tomadas de decisões, sobre sistemas, tecnologia de informação e sistemas de informações.

2.1 CONTABILIDADE COMO SISTEMA DE APOIO ÀS TOMADAS DE DECISÃO

Conforme Moraes e Madeira (2002, p. 33),

Historicamente, a Contabilidade apresenta-se, no primeiro momento, como anotações e/ou registro das operações de compra e venda. Em seguida, surge também a necessidade de registrar os bens patrimoniais, com o único objetivo de mantê-los sob controle. Mais tarde, porém, o comerciante sentiu a necessidade de conhecer a evolução de seu patrimônio, de tempos em tempos. E assim, a Contabilidade foi se ajustando às necessidades das organizações e de seus administradores.

Desta forma, os objetivos da ciência contábil foram evoluindo juntamente com o avanço das organizações. Pode-se considerar que o principal objetivo da contabilidade é fornecer informações a respeito do patrimônio das entidades e suas mutações para usuários internos e externos. Desta maneira, a contabilidade pode ser considerada o principal sistema de informações gerenciais de uma organização, porém, isto nem sempre acontece pelo fato das empresas não estarem habituadas a lidar com informações contábeis gerenciais e, também, pelo fato destas não serem geradas em tempo real.

Kaplan e Johnson (2000, p. 34) definem sistemas de contabilidade gerencial como “sistemas de informações que relatam os custos de atividades, processos, produtos, serviços e

clientes da empresa, que são usados para uma variedade de tomadas de decisões de melhorias de atividade”.

O sistema de contabilidade gerencial deve estar adequado à organização de forma que supra todas as necessidades referentes às informações desejadas, de acordo com seus objetivos, metas e estratégias. Portanto, é impossível, atualmente, desenvolver um sistema-padrão de contabilidade gerencial para todas as empresas.

Para se ter uma boa informação, deve-se atentar para algumas características, segundo Freitas (1997), a informação para ser boa deve ser precisa, completa, econômica, flexível, confiável, relevante, simples, em tempo, adequada, redundante, veloz, freqüente, válida, atual, densa, corretiva e confirmatória.

2.2 SISTEMAS

Segundo Almeida (2002, p. 2), “sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes, que formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Para Chiavenato (1999, p. 484), “um sistema é um conjunto de objetos unidos por alguma forma de interação ou interdependência”.

O principal objetivo de qualquer sistema é a própria razão do sistema existir, ou seja, é a finalidade para a qual o sistema foi criado. Toda construção de um sistema parte da definição clara de seus objetivos. Para Oliveira (1990, p. 3), “além dos objetivos principais, os componentes de um sistema são : entradas do sistema, processo de transformação e saídas do sistema”.

2.3 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO – TI

Segundo Paiva (2002, p. 77), “as tecnologias de informação, em sentido amplo, abrangem as tecnologias da informática e das comunicações”.

Para Porter e Millar (1985, p. 211),

Uma compreensão mais abrangente da Tecnologia de Informação, evidencia que ela envolve mais do que simplesmente computadores e sistemas. Nos modelos de negócio atuais, o termo TI engloba toda a informação que as organizações criam e usam, assim como a crescente convergência de tecnologias que processam e tornam a informação disponível para a tomada de decisão de negócios.

Os conceitos apresentados podem ser encarados como semelhantes, sendo que Porter e Millar fazem uma conceituação mais detalhada.

Os seguintes componentes fundamentam a tecnologia de informação: *hardware* e seus dispositivos e periféricos, *software* e seus recursos, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações.

O principal benefício proporcionado pela tecnologia de informação às organizações é a sua capacidade de melhorar a qualidade e disponibilidade das informações importantes interna e externamente à organização, melhorar processos internos, reduzir custos e aplicar controles melhores.

A chave para o uso adequado da tecnologia é a mesma resposta para fazer as organizações funcionarem adequadamente. A informação tecnológica pode ser a maior ferramenta dos tempos modernos, mas é o julgamento de negócios dos humanos que a faz poderosa.

2.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO – SI

Atualmente, é necessário que as empresas estejam familiarizadas com as novas tecnologias e meios de transmissão das informações. O uso dos sistemas de informações afetou a cultura das organizações, fazendo com que estas alterassem seus meios de comunicação e produção para uma forma mais rápida, simples e segura.

Para Stair (1998, p. 54), um sistema de informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam, manipulam, armazenam, disseminam dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*.

Para Araújo (1997, p. 147), sistemas de informações compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento de dados e a correspondente tradução em informação.

Assim, o objetivo do SI é melhorar o desempenho das pessoas na empresa, e não armazenar dados ou gerar relatórios, muito embora isto deva ocorrer, mas não como objetivo e sim como consequência.

Os SIs podem ser classificados de formas variadas em função de seus objetivos e das necessidades específicas dos indivíduos que irão utilizá-los. De acordo com Padoveze (2002) e Almeida (2002), há cinco tipos de sistemas de informações em uma organização:

- a) sistemas de informações transnacionais: são aqueles que processam grandes volumes de dados para funções administrativas rotineiras;
- b) sistemas de informações gerenciais: proporcionam informações periódicas para o planejamento e controle e para a tomada de decisões estruturadas;
- c) sistemas de apoio à decisão: tratam informações que envolvem processos de decisão não-estruturados e são utilizados como base complementar para a tomada de decisão;
- d) sistemas especialistas: capturam o conhecimento de um especialista e tentam modelá-lo, assimilando a experiência de quem toma decisões para reprodução da solução de problemas;
- e) sistemas de apoio ao executivo: são aplicados em atividades pouco estruturadas e têm como objetivo a exploração da informação por meio de sua apresentação.

Desta forma, todos os tipos de sistemas apresentados anteriormente têm por objetivo gerar informações para aqueles que as necessitam, podendo estas ser indispensáveis para a tomada de decisões ou complementares.

Uma das principais preocupações com relação a esses sistemas é a geração de informações em tempo certo, pois, se geradas com atraso, podem perder seu valor. Com essa preocupação e, também, com o objetivo de eliminar das organizações os sistemas paralelos e redundantes, foram criados os sistemas integrados de gestão.

2.5 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO – SIG

Os SIGs tiveram um expressivo crescimento nos anos 90, quando a globalização começou a forçar as entidades a buscarem produtos e serviços diferenciados e, ao mesmo tempo, a redução dos seus custos.

A rápida evolução tecnológica e a crescente competitividade fizeram com que algumas organizações mudassem suas estratégias de terceirização, passando de um foco em tecnologia para a ênfase na utilização e gerenciamento da informação. Conseqüentemente, as organizações gastam menos tempo e recursos construindo uma infra-estrutura interna de computação e concentram seus esforços na efetiva utilização das informações. Para isso, foram desenvolvidos os sistemas integrados de gestão ou ERPs.

Souza e Zwicker (2000, p. 283) definem ERP como:

sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de pacotes comerciais, para suportar a maioria das operações de uma empresa. Procuram atender requisitos genéricos do maior número possível de empresas, incorporando modelos de processos de negócio, obtidos através da experiência acumulada de fornecedores, consultorias e pesquisa em processos de *benchmarking*.

Segundo Peleias (2001, p. 40), “um sistema integrado baseado na filosofia ERP é uma solução em processamento eletrônico de dados voltada para o atendimento das necessidades operacionais das empresas”.

A integração é possível pelo compartilhamento de informações comuns entre os diversos módulos, armazenadas em um único banco de dados centralizado.

O ERP é constituído por vários módulos que abrangem todas as áreas de uma empresa. Por tratar-se de um sistema genérico, não importa se a empresa que vai adotá-lo é de manufatura ou prestadora de serviços. A abrangência do sistema é limitada pela empresa, podendo estar condicionada a vários fatores, como custo de implantação dos módulos, possibilidade de integração de sistemas menores ao ERP, entre outros. ERPs funcionam com a utilização de uma base de dados comum, como mostra a Figura 1.

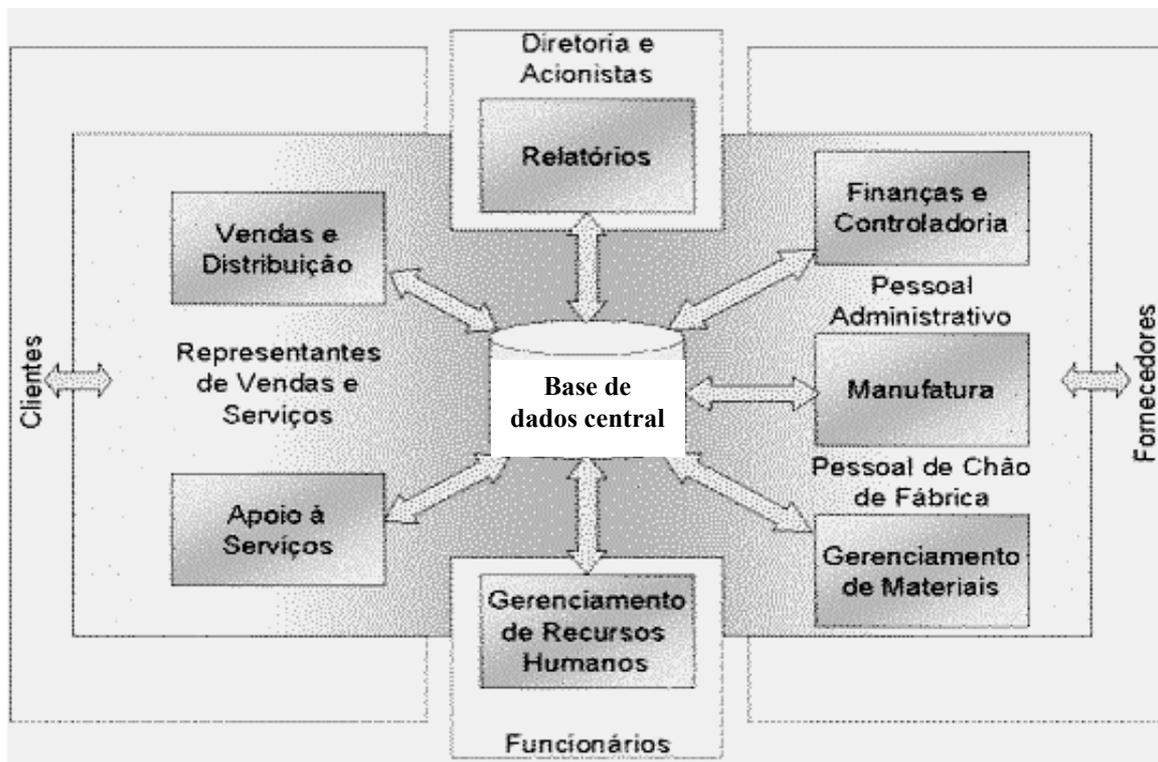


Figura 1: Estrutura típica de funcionamento de um ERP.

Fonte: Davenport (1998, p.316)

A estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP simplifica as decisões que envolvem análise de custos, propiciando uma melhor performance ao ratear os custos por toda a organização ao invés de alguns departamentos apenas. Além de evitar a conciliação manual das informações obtidas entre as interfaces dos diferentes aplicativos, um sistema integrado oferece a possibilidade de melhoria de relatórios, fidelidade de dados, consistência e comparação de dados devido à utilização de um critério único em todas as atividades da empresa.

2.5.1 Ciclo de Vida do ERP

Segundo Souza e Zwicker (2000, p. 49), “o ciclo de vida representa as diversas etapas pelas quais passa um projeto de desenvolvimento e utilização de sistemas de informação”. O ciclo de vida de um sistema de informação passa pela decisão e seleção, e implementação e utilização.

a) decisão e seleção

Para o sucesso de um ERP em uma organização, é necessário que sejam feitas algumas considerações antes mesmo de ser adquirido o produto. É preciso verificar se a entidade possui condições financeiras para cobrir os custos com a aquisição, implantação e treinamento de pessoal, se possui infra-estrutura (máquinas) adequada às configurações mínimas exigidas pelo *software* e se as pessoas estão preparadas psicologicamente para mudanças de estrutura organizacionais.

b) implementação e utilização

Adquirido o produto, deve-se observar a forma como será implantado o ERP. Esta etapa pode ser entendida como o processo pelo qual o *software* é colocado em funcionamento na empresa.

A primeira medida de configuração de processos é a seleção dos módulos que devem ser instalados. A característica modular permite que cada empresa utilize somente os módulos que necessita e possibilita que módulos adicionais sejam agregados com o decorrer do tempo, de acordo com novas necessidades da organização. Para cada módulo, são feitos ajustes nas tabelas de configuração para que o sistema se adapte da melhor forma possível aos novos processos de negócio.

Por esse motivo, a decisão de implementação de um sistema ERP só deve ser tomada após uma análise detalhada e rigorosa dos processos da empresa e da funcionalidade dos sistemas. Além disso, é muito importante que as empresas considerem, desde o início da implementação, os impactos que a redefinição dos processos e a introdução do sistema terão na estrutura, cultura e estratégia da organização.

Após a implementação do ERP, passa-se a utilizá-lo efetiva e diariamente. Segundo Deloitte (1998, p. 12), “os benefícios dos sistemas ERP só podem ser obtidos na etapa de utilização se após a implementação a empresa mantiver o foco e esforços na obtenção de resultados.”

Uma vez implantados, os sistemas ERP mantêm-se em constante evolução. As empresas fornecedoras procuram incorporar novos recursos para atender novas necessidades de seus clientes, corrigir problemas detectados e apresentar novas e melhores formas de executar os processos abrangidos pelos pacotes. Essas atualizações podem ser complexas, podendo variar desde simples mudanças de uma tela até mudanças drásticas na filosofia do pacote.

2.5.2 A Importância da integração do Sistema de Informação Contábil (SIC)

Atualmente, tem-se a necessidade cada vez maior de informações rápidas e precisas, principalmente porque os problemas enfrentados pelos gestores estão cada vez mais complexos. Uma das formas encontradas para dar suporte às tomadas de decisões tem sido o uso do Sistema de Informação Contábil (SIC).

O SIC fundamenta-se na geração de informações para os vários níveis das empresas, suprimindo a necessidade de vários usuários. Segundo Deloitte (1998, p. 14),

Essa necessidade de informações úteis, com valor preditivo, como uma forma de *feedback* das ações realizadas nas empresas e, principalmente, a tempo certo para as tomadas de decisões, fez com que sistemas paralelos fossem criados, onerando as empresas. O SIC na realidade pode ser considerado o mais importante sistema de informações da empresa, capaz de prover todas as áreas com informações relevantes.

Conforme Rezende (2000, p. 36), “uma dificuldade enfrentada pelo SIC é quanto ao grau de objetividade e de confiança na mensuração contábil. Toda mensuração contábil deve levar em conta três fatores distintos: objeto a ser mensurado, o sistema de mensuração, com suas regras e instrumentos, e o mensurador”.

A forma de o SIC atingir seus reais objetivos, ou seja, fornecer informações úteis aos usuários internos e externos da empresa, passa por uma reformulação na sua forma de operacionalização. Conforme Riccio e Peters (1997, p. 9), o SIC

pode ser considerado como um subsistema de informação, que tem como principal usuário o governo, com a única finalidade de cálculo de impostos. Os sistemas gerenciais das empresas duplicam os registros já realizados na contabilidade tradicional, uma vez que usam os mesmos dados causando um re-processamento desses dados, com aumento do custo da empresa e com a criação, mas independente de informações, paralelas ao SIC.

Como saída para essa situação, é necessário redefinir os objetivos do SIC e o uso de práticas contábeis internas da empresa, abandonando a rigidez dos Princípios Fundamentais de Contabilidade e, principalmente, fornecer informações não-monetárias. A importância da informação não-monetária deve ser verificada analisando-se quais são os usuários das informações do SIC.

O SIC deve deixar de ser tratado como um recurso exclusivo do contador, para ser uma fonte de informações para toda a empresa. Para isso, é necessário que ocorra uma série de mudanças, inclusive no processo de gestão do SIC. O contador não deve ser o único a entender o porquê da existência do SIC e quais são os seus objetivos.

Conforme Riccio e Peters (1997, p. 10),

O SIC deve ser aberto e flexível, para prover informações a todos os setores da empresa e não ser exclusivo do setor contábil. Além disso, é necessário que ele trabalhe em tempo real, e não como ocorre em uma parcela significativa das empresas, onde as transações são contabilizadas muitos dias após a sua ocorrência.

Para que o SIC forneça informações em tempo útil para os tomadores de decisões, é necessário que o sistema esteja integrado aos demais sistemas, ou seja, o SIC deve ser um módulo de ERP.

Assim, o SIC será capaz de atender vários usuários ao mesmo tempo e com nível de segurança e integridade dos dados muito maior, eliminando a redundância que ocorre em muitos casos quando são criados, além do próprio SIC, sistemas paralelos. Essa integração do

SIC como módulo de ERP fará com que um lançamento contábil alimente a própria contabilidade e outros setores ao mesmo tempo.

O ERP também permitirá armazenamento de dados externos à empresa, tais como tendências de mercado e políticas internacionais, que representam informações não-monetárias. Essas informações terão origem, principalmente, nos valores e crenças dos executivos das empresas. Assim, por meio do ERP é possível obter a reunião de informações textuais e quantitativas. O SIC deve, em suma, oferecer informações úteis a todos os demandantes de informações, tanto em nível interno quanto externo, tanto no plano operacional quanto no estratégico.

O módulo contábil em um ERP normalmente divide-se em três partes: contábil, patrimonial e fiscal. No sub-módulo contábil são feitos os lançamentos apenas de ajuste, e não todas as transações da entidade como na maioria dos sistemas contábeis não-integrados. Isto ocorre justamente pelo fato do módulo contábil estar integrado com os demais módulos. Por exemplo: no setor de contas a pagar foi paga uma duplicata; esse lançamento é feito no próprio departamento de contas a pagar, sendo exportado para o contábil.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, a qual, segundo Gil (1996, p. 45), “tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”. Também permite maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito.

Em relação à forma de abordagem do problema, a presente pesquisa é considerada qualitativa, na qual “há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números” (MENEZES E SILVA, 2000, p. 20).

Segundo Beuren (2003, p.83), “os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo, e, portanto, se obtêm os dados”. Este trabalho pode ser considerado um estudo de caso pois, para Gil (1996, p. 73), o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

O estudo de caso foi realizado em um escritório de contabilidade de Florianópolis, denominado neste trabalho YZ Contadores. Tomou-se essa empresa para estudo, por ser de fácil acesso e uma pesquisadora ser integrante da mesma, bem como pelo auxílio dos dirigentes e colaboradores que se dispuseram a prestar todos os dados e informações necessárias ao estudo. Além disso, trata-se de uma organização que tem como uma das metas principais a constante atualização tecnológica.

Assim, é importante ressaltar que este estudo possui a característica de ser uma pesquisa-ação que, conforme Thiollent (1985, p. 14),

é um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

O levantamento dos dados coletados, etapa indispensável para se alcançar os objetivos da pesquisa, foi feito dentro da empresa pesquisada, por meio de questionários abertos durante e após a implantação do novo SIC. O escritório da YZ Contadores possuía, no segundo semestre de 2003, 52 funcionários.

Também foi aplicada uma entrevista não-estruturada ou informal, por permitir maior conhecimento e interação das realidades dos colaboradores. De acordo com Triviños (1995, p. 146), esse tipo de entrevista “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

4 ESTUDO DE CASO

Neste tópico são estudadas as características da empresa, os motivos que a levaram a trocar o sistema, as principais metas a serem alcançadas, a descrição do sistema adotado e as etapas de implementação, uso e retrocesso do sistema.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Não foi possível utilizar o nome real da empresa pesquisada, portanto, para fins deste trabalho, a empresa foi denominada YZ Contadores. A YZ Contadores atua na prestação de serviços contábeis e é uma das principais empresas do ramo na grande Florianópolis, estando inserida no mercado há mais de 19 anos. Atualmente, possui 240 clientes e conta com 52 colaboradores.

Os serviços na empresa estão divididos nos seguintes departamentos:

- Departamento Pára-legal: responsável pela abertura, alterações e fechamentos de empresas, alvarás sanitários, licenças e outros;
- Departamento Pessoal: responsável pelo cálculo da folha de pagamento, férias, rescisões e 13º salário, além dos impostos incidentes sobre a folha de pagamento, tais como INSS, FGTS e IRRF. Também é responsável pela transmissão de informações para GFIP e CAGED;
- Departamento Fiscal: responsável pela apuração do ICMS e pela elaboração e transmissão da GIA;
- Departamento Contábil: responsável pela contabilidade de seus clientes, pelo cálculo de impostos incidentes sobre a receita e/ou sobre o lucro, tais como IRPJ, PIS, COFINS e CSS, e pela elaboração e emissão de DCTF, DIRF e DIPJ;
- Departamento de Informática: presta apoio à parte tecnológica da empresa;
- Departamento Financeiro: responsável pelo recebimento das receitas e pagamento das despesas;
- Direção: responsável pelo planejamento da organização, tomada de decisões e apoio aos demais departamentos.

Os departamentos pára-legal, pessoal, contábil e fiscal são, em suma, responsáveis pela execução dos serviços que a YZ Contadores presta, sendo que a direção, o departamento financeiro e o de informática servem para o funcionamento e gerenciamento da empresa.

Cada departamento utilizava um *software* distinto e específico para a execução de seus trabalhos, sendo que o departamento contábil importava do departamento fiscal as entradas e saídas de mercadorias/serviços e do departamento pessoal as folhas de pagamento. Existia, ainda, um *software* para os bens patrimoniais, que também era importado pela contabilidade.

Esse modo de trabalho vinha sendo executado desde que a contabilidade passou a ser executada eletronicamente, porém, apresentou algumas falhas no decorrer dos anos, o que influenciou a gerência a investir em tecnologia de informação.

O sistema utilizado apresentava-se defasado em relação aos sistemas atuais. Além disso, o sistema não estava mais sendo adequado por exigir uma grande quantidade de re-trabalho por parte dos colaboradores, ou seja, o sistema não integrava bem alguns processos, o que fez com que alguns controles paralelos fossem criados, aumentando, conseqüentemente, o custo dos serviços e o tempo para a geração das informações.

Outros motivos foram identificados pelos entrevistados para a adoção do novo sistema, tais como: troca eletrônica de dados, multiprocessamento, novas funcionalidades integradas, centralização das informações e implantação de um sistema mais rígido, confiável e com menos abertura para entrada de dados errados.

Desta forma, os principais motivos para a implantação foram tecnológicos, objetivando, principalmente, a redução dos custos e o aumento da qualidade dos serviços prestados.

4.2 METAS PREVISTAS COM A UTILIZAÇÃO DO NOVO SISTEMA

A decisão de implementação de um novo SIC na YZ Contadores foi tomada pela gerência, que destacou como principal motivo a defasagem tecnológica do sistema que estava sendo utilizado. Com o uso do novo sistema, esperou-se que os processos fossem executados de forma mais rápida e segura.

A idéia subjacente à adoção desse sistema era fazer com que os clientes adquirissem o módulo financeiro e comercial, em que poderiam executar as suas principais tarefas administrativas. Se o cliente adotasse esses módulos, o trabalho de lançar todos os documentos no sistema contábil seria eliminado, sendo que, uma vez informados no módulo administrativo, eles seriam exportados para o módulo contábil. Dessa maneira, os contadores não precisariam mais se preocupar em alimentar o sistema, ficando a cargo do próprio cliente fazê-lo.

Um dos principais benefícios do ERP é o fato de ser possível manter a contabilidade sempre atualizada, ou seja, se o cliente o usar como ferramenta para os processos administrativos e comerciais, a contabilidade estará sempre retratando o patrimônio da organização.

Caso o cliente necessite de um relatório gerencial, fiscal ou contábil, poderá emití-lo através do seu próprio computador, da mesma forma que a geração de guias de impostos. Dessa forma, reduzir-se-ia o custo com a impressão de documentos e também com o trabalho dos *office-boys* em levar os relatórios e guias até os clientes.

O trabalho dos contadores passaria a ser, primordialmente, a análise dos dados e informações e não a geração dos mesmos, e o contador seria uma espécie de orientador para seus clientes.

4.3 IMPLEMENTAÇÃO DO TECNO

Denomina-se Tecno o ERP adotado pela empresa, visando à preservação do nome real do sistema implantado na empresa em estudo. São analisados seu funcionamento e as principais mudanças que ele trouxe à entidade.

A YZ Contadores adotou os módulos contábil, financeiro e comercial para a execução de seus serviços. Conforme a fundamentação teórica, a implementação é o processo em que o sistema é posto em funcionamento, realizando-se as adaptações necessárias, e o pessoal é capacitado.

Não houve um processo de estudo com vários fornecedores de sistemas ERPs para se escolher o sistema a ser implementado. Há algum tempo, a direção estava planejando investir em um novo sistema, mas não tinha definido qual escolheria, então, um fornecedor já conhecido indicou o Tecno. Assim, o sistema foi analisado e concluiu-se que seria um bom investimento.

A escolha dos módulos financeiro, contábil e comercial deu-se devido à relevância desses sistemas para a organização, sendo que os demais não atendiam às necessidades da empresa.

Inicialmente, procurou-se reorganizar a empresa de modo que todos se adaptassem ao novo modo de trabalho. Foram feitas reuniões para motivar os colaboradores, mostrar a importância do sistema e os procedimentos que cada equipe deveria adotar. Também foi contratada mais uma pessoa para o departamento de informática, com a função principal de dar assistência aos contadores sobre o novo sistema.

O treinamento de pessoal foi dado especificamente para dois colaboradores da YZ Contadores, sendo um do departamento contábil e o outro do departamento de informática. Eles participaram de cursos e palestras, fizeram treinamentos e ficaram encarregados de repassar o treinamento para o restante do grupo.

Foram adquiridos novos computadores, pois alguns não correspondiam às configurações mínimas exigidas pelo Tecno. Também foi preciso melhorar a infra-estrutura tecnológica, sendo adquirido um novo servidor que melhorou a redução de interrupções na utilização do sistema.

No início do uso do Tecno foram repassados aos colaboradores os treinamentos necessários para a inclusão das empresas no sistema, como o cadastramento das empresas, de planos de contas, dos bens e cadastramento dos impostos, sendo que estes dados foram informados manualmente por cada Contador.

Em seguida, estando todas as empresas cadastradas, começou-se a utilizar propriamente os sistemas contábil, patrimonial e de impostos. Porém, a integração dos sistemas financeiro e comercial não estava ocorrendo devido ao fato de que os clientes não adotaram esses dois módulos do sistema.

Conforme foi constatado na entrevista com alguns colaboradores, notou-se grande resistência em aceitar o novo sistema como principal ferramenta de trabalho, o que é natural, pois acarreta grandes mudanças na cultura da organização. Além disso, alguns se queixaram da falta de tempo e treinamento para adaptação ao Tecno.

O prazo para a implantação seria de um mês, sendo que cada Contador ficaria responsável pelo cadastro das empresas sob sua responsabilidade. Como os serviços estavam acumulados, não houve tempo suficiente para que o prazo fosse atendido e, dessa forma, o prazo de implementação se estendeu por mais dois meses. O Tecno acabou ficando em segundo plano para os contadores, que estavam mais preocupados com o cumprimento dos prazos do que com a implantação do novo sistema.

O Tecno passou a ser utilizado apenas por uma parte da equipe e não por todos na organização. Isso ocorreu devido à grande quantidade de trabalhos pendentes na empresa e

que foram priorizados, sendo o Tecno deixado em segundo plano. No período em que o Tecno foi utilizado foram destacados pontos fortes e pontos fracos do sistema.

4.3.1 Aspectos Positivos do Processo de Implementação e do Tecno

O principal ponto forte da adoção do Tecno foi a criação de protocolos, que inexistiam na YZ Contadores. O protocolo é emitido no próprio sistema, com destinatário, data, valor, prazo de entrega e autor do protocolo. O encarregado de despacho de documentos acessa o sistema e consulta todos os protocolos emitidos naquele dia e confere se todos os documentos estão de acordo com os protocolos. A grande maioria dos entrevistados citou o sistema de protocolação como uma melhoria para a organização.

Outro aspecto positivo citado pelos colaboradores foi o grau de segurança que o sistema possui. Primeiramente, só os colaboradores que estavam cadastrados para acessar uma determinada empresa tinham acesso a ela. Também era possível restringir quem podia alterar ou excluir lançamentos da contabilidade. Além disso, o próprio processo de exclusão e alteração de lançamentos era complexo, impossibilitando aos colaboradores alterarem ou excluírem lançamentos por distração. Assim, a maior rigidez dos processos e a impossibilidade de manipular informações aumentaram a confiança no sistema.

O envio de relatórios contábeis e gerenciais e guias de impostos pela Internet foi uma das melhorias mais citadas pelos entrevistados, haja vista que economizava tempo, trabalho dos *office-boys*, papel e tinta para impressão dos documentos.

Houve padronização e seqüência dos processos a serem realizados. Com o mesmo sistema atuando em toda a empresa, os colaboradores passaram a entender melhor o processo e a influência que uma atividade tinha na outra.

Em relação aos relatórios emitidos, houve grande satisfação tanto por parte dos colaboradores como dos clientes, sendo que foi possível criar novos relatórios a partir da necessidade de cada cliente, no próprio Tecno.

4.3.2 Aspectos Negativos do Processo de Implementação do Tecno

Entre os pontos fracos do sistema, pode-se citar a lentidão inicial de acesso ao Tecno, a qual retarda a informação ao cliente que, na maioria dos casos, aguarda pelo telefone. Muitas vezes era necessário retornar a ligação mais tarde, pois o sistema não acessava a base de dados. Tal fato devia-se a constantes atualizações que o sistema estava fazendo, justamente para se adaptar à organização.

Outro problema constatado foi que, em algumas empresas, os lotes contábeis não estavam sendo efetivados. Para que os lançamentos manuais fossem contabilizados, abria-se um lote em que eram digitados todos os documentos e, logo após, este era efetivado. Porém, esse processo não estava ocorrendo devido a uma falha do sistema, o que atrasou a contabilidade dessas empresas, gerando a insatisfação desses clientes.

Aconteceu o fato de algumas informações ficarem gravadas em algum lugar no sistema, isto é, houve um caso em que um lançamento foi excluído do sistema. Entretanto, na composição do saldo das contas, ele permaneceu, quer dizer, houve falha na construção do sistema.

Outro ponto fraco encontrado foi nos módulos patrimonial e impostos, que não calculavam corretamente a depreciação e apuração, respectivamente.

Os entrevistados também mencionaram que o sistema era um pouco complexo, o que aumentava o tempo de execução de serviços. Por um lado, o sistema era mais seguro mas, por outro, havia uma certa dificuldade para se pesquisar, alterar e excluir lançamentos, sendo que isso era necessário para reverter o lote para a forma inicial, alterar ou excluir o lançamento e contabilizar o lote novamente.

Certos relatórios contábeis também não estavam corretos, apresentando distorções nas composições dos saldos, ocasionadas por falha na construção do sistema.

Toda vez que se constatava alguma falha no sistema, repassava-se o problema para o departamento de informática. Se este não conseguisse resolver, entrava-se em contato com o fornecedor do Tecno que, por sua vez, encaminhava um assistente para solucionar o problema. Algumas vezes o próprio assistente não conseguiu resolver o problema e teve que repassar para a equipe que desenvolveu o sistema. Isso demorava, pois o fornecedor do sistema residia em uma cidade distante de Florianópolis.

O cronograma inicial previa um mês para o Tecno ser implementado, porém, esse prazo estendeu-se por oito meses, quando o investimento foi abandonado. O cronograma não foi acompanhado de forma simultânea: enquanto alguns colaboradores já estavam na utilização do Tecno, outros nem tinham implementado as empresas no sistema. Isso impossibilitou a realização de um novo cronograma para toda a equipe.

Os pontos negativos foram considerados de maior impacto do que os pontos positivos, o que fez com que a direção da YZ Contadores revisse e analisasse novamente o sistema, ou seja, decidisse se era conveniente prosseguir com o investimento ou se era mais viável abandoná-lo.

4.4 ABANDONO DO TECNO

O abandono do sistema deu-se no início de sua utilização, quando nem todos os colaboradores utilizavam-no. Além dos problemas de implementação e do uso do sistema, houve outros fatores que levaram a gerência a rever o investimento no novo sistema.

Primeiramente, a idéia de convencer os clientes a adquirir os módulos financeiro e comercial não vingou. Os clientes que se interessaram não possuíam tecnologias adequadas, sendo necessário realizar um investimento nessa área. Seria necessário, também, fazer o treinamento das pessoas para estarem aptas a lidar com o Tecno. Assim, a falta de recursos para investimento em tecnologia e capacitação de pessoal imobilizou a implementação por esses clientes.

Outros clientes concluíram que, se eles adotassem tais módulos e alimentassem o sistema, estariam fazendo o serviço do Contador e, portanto, não precisariam pagar honorários. Desta forma, a principal meta não foi alcançada e pode-se dizer que o Tecno não funcionou de forma integrada, pois os colaboradores continuaram tendo que alimentar o sistema diretamente na contabilidade e, assim, não houve uma integração com os demais módulos.

Outro fato foi o custo da licença de uso do sistema Tecno, que se elevou de tal maneira que não estava mais sendo vantajoso continuar trabalhando com ele. Existia um contrato de licença de uso do sistema, que era cobrado por usuário que o utilizasse. O contrato foi cumprido, porém, a cada serviço que o fornecedor prestava para YZ Contadores, eram

cobrados honorários à parte, bem como as diárias em hotel, pois o fornecedor vinha de outra localidade.

Com tantos aspectos negativos apresentados pelo sistema, os colaboradores começaram a desmotivar-se com o Tecno e, assim, muitos nem chegaram a utilizá-lo.

Tendo em vista todos esses problemas e o alto custo da licença do sistema, a gerência decidiu abandonar o investimento, sendo que a grande maioria dos colaboradores apoiou a decisão.

Os serviços que estavam sendo feitos no Tecno foram transportados novamente para o sistema anterior e a maioria dos processos voltou a ser executada na forma anterior à implementação do Tecno. Entretanto, o sistema de protocolação continuou sendo executado no Tecno.

A gerência reconheceu que o fracasso do investimento foi devido principalmente à má escolha do sistema, à falta de uma análise mais profunda e à falta de testes e simulações antes de adotá-lo. Isso levou a empresa a incorrer em um prejuízo aproximado de R\$ 80 mil.

Atualmente, a YZ Contadores possui um novo projeto referente à tecnologia de informação, porém, está estudando melhor a sua viabilidade e o possível impacto que a organização sofrerá.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho foi concluído respondendo às principais questões referentes ao impacto causado por um sistema integrado de informações. As conclusões enfocam os pontos mais relevantes de um sistema ERP. No final são apresentadas sugestões de pesquisa que destacam outros trabalhos relativos ao assunto aqui estudado, que podem complementar as conclusões obtidas.

O objetivo geral do trabalho foi atingido. A descrição da implementação e uso do sistema foi detalhada, assim como os principais fatos que fizeram a organização abandonar o sistema.

O ERP foi descrito de modo mais geral, não sendo o objetivo principal descrevê-lo detalhadamente.

Os pontos fortes e fracos foram descritos por meio de entrevista com os colaboradores, realizada simultaneamente ao processo de implementação e uso do sistema.

O pessoal deve ser capacitado tanto para os processos do novo sistema como para as mudanças organizacionais e quebras de paradigmas. Um ERP impõe muitas mudanças culturais, trabalho em equipe, aumento da responsabilidade das pessoas e a alteração de departamentos (estrutura).

O ERP é uma boa ferramenta de integração e padronização dos processos, entretanto, o sistema escolhido não atendeu às necessidades da organização pesquisada. Pelo estudo, notou-se que o sistema não estava completamente apto a ser utilizado.

É de fundamental importância empreender um estudo detalhado do sistema a ser implementado, fazendo, principalmente, simulações e testes a fim de certificar-se se o sistema atende às necessidades da organização.

A necessidade da participação de pessoas com alto grau de conhecimento do sistema implica, normalmente, a contratação de uma consultoria externa. Pessoas da organização que

tiveram um treinamento mais detalhado podem ajudar, assim como consultores que conhecem os negócios da empresa.

A metodologia de implementação deve contemplar atividades que vão da escolha até às revisões pós-implementação do sistema. Apesar dos sistemas ERPs serem padronizados, a entidade deve procurar fazer com que este trabalhe de maneira mais próxima à realidade da organização.

Acompanhar o cronograma estabelecido é a única maneira de cumpri-lo. Nele devem estar previstas possíveis falhas para que o tempo de ajuste não prejudique a sua execução.

A utilização do ERP não significa que se acabaram os cuidados com o sistema, os gastos e as preocupações. Deve-se planejar parte do orçamento para que, após a estabilização, sejam feitas revisões, atualizações e treinamentos, visando à revisão de conceitos e à capacitação dos usuários em funções que não puderam ser vistas com detalhes no processo de implementação.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mario S. **Administração de Sistemas de Informações**. Apostila do curso de pós-graduação em Desenvolvimento Gerencial. Florianópolis: EDUFSC, 2002.

BEUREN, Ilse M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998. Título Original: Information ecology.

FREITAS, Henrique *et al.* **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, E.M; MARCONI M. de A. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KAPLAN, Robert S; JOHNSON, H. Thomas. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KRUEGER, Noeli. **A Implementação de um ERP em uma Empresa de Serviços Contábeis**. Florianópolis, 2004. Monografia (Departamento de Ciências Contábeis), Universidade Federal de Santa Catarina.

MORAES, Délcio; MADEIRA, Geová. A contabilidade como sistema de apoio à decisão. **Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, volume 13, n. 03, p. 31-37 dez. 2002.

PAIVA, Simone B. A contabilidade e as novas tecnologias de informação: uma aliança estratégica. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 135, ano XXXI, maio/jun 2002, p. 75-81.

PELEIAS, Ivam R. Desafios e possibilidades para o contabilista no ambiente dos sistemas integrados. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 132, ano XXX, nov/dez 2001, p. 39-55.

PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, p. 21-23, Jul/ Ago 1985.

REZENDE, Denis A.; ABREU, Aline F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

RICCIO, Edson. L., PETERS, Marcos R. S. **Ambiente virtual e flexibilidade**: o impacto da tecnologia de informação sobre o sistema de informação contábil. In: CONTAHANA '97, 1997. Cuba. Disponível em: <<http://www.tecsi.fea.usp.br>> Acesso em: ago 2002.

SOUZA, C.A.; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 1, n. 11, jan/fev/mar. 2000.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 9.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

ZWICKER, Ronaldo. **Cognição e Sistemas**. Anais da XXXIV Assembléia Anual da CLADEA, Porto Rico, 1999.