

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TRIBUTOS

A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING) PARA CONTROLE E TOMADA DE DECISÕES: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA EMPRESA MLFC HAMBÚRGUERES E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA

Robson Luciano Azevedo Feitoza¹

Marta Alves de Souza²

RESUMO: Este estudo tem o objetivo de demonstrar como foi realizada a implantação de um sistema ERP, na empresa MLFC Hambúrgueres e Comércio de Alimentos Ltda para melhorar a confiabilidade das informações geradas e agilizar a emissão dos relatórios apresentados, para isso foram alterados processos internos e rotinas da empresa. Para elaboração deste trabalho foi utilizada pesquisa do tipo descritiva, e a abordagem da pesquisa utilizada foi à qualitativa na forma de entrevista com usuários. Através deste estudo perceber-se a real necessidade da empresa em implantar um sistema ERP que era aumentar a confiabilidade das informações geradas na empresa.

PALAVRAS - CHAVES: Sistema ERP; Tomada de decisão; Processo Interno.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como propósito analisar como foi realizada a implantação de um sistema integrado de gestão e adaptação da política interna de negócio, dentro da empresa MLFC Hambúrgueres e comércio de alimentos Ltda, através uma pesquisa com os usuários que participaram da implantação do sistema.

O objetivo geral é demonstrar como que a implantação de um sistema ERP melhora os tempos de geração de informações para a tomada de decisões e facilita a entrega de relatórios gerenciais e contábeis para a diretoria.

¹ Graduando do curso de Ciências Contábeis e Tributos do Centro Universitário de Belo Horizonte UNIBH – e-mail: feitozza@gmail.com

² Professora orientadora. Mestre em Administração e Planejamento de Sistemas de Informação – e-mail: marta.souza@prof.unibh.com.br

É um dos objetivos específicos é o de evidenciar como eram gerados os relatórios para tomada de decisões com a política interna da empresa realizada antes da implantação de um sistema ERP. Apresentar a nova política interna da empresa, exibindo como as mudanças que auxiliarão na emissão destes relatórios e também nas estruturas organizacionais que foram alteradas na entidade para adaptação e implantação do sistema. Demonstrar que após a implantação do sistema a confiabilidade dos relatórios passaram a ser maior devido à integridade da informação e mais rapidez na geração dos mesmos.

Com a evolução do tempo, a contabilidade passa a ser cada vez mais administrativa deixando para trás o paradigma de “Guarda-Livros” tornando-se essencial para a tomada de decisões com relatórios cada vez mais precisos, onde é demonstrada detalhadamente e com mais precisão a realidade atual da empresa. Muitos destes relatórios são utilizados no dia a dia das empresas, tornando-se parte da rotina praticada pela mesma.

A política interna da empresa é de essencial importância para a entrega de relatórios e confiabilidade dos mesmos. O Comitê de Pronunciamentos Contábeis na CPC 23 (2014, p. 2) utiliza o termo de política contábil e a define da seguinte forma “Políticas contábeis são os princípios, as bases, as convenções, as regras e as práticas específicas aplicadas pela entidade na elaboração e na apresentação de demonstrações contábeis”.

Cada vez mais, o mercado exige que as empresas se adaptem tecnologicamente, e o próprio Conselho Federal de Contabilidade na NBC 2.1.1 (2014) afirma que “A Entidade deve manter um sistema de escrituração uniforme dos seus atos e fatos administrativos, através de processo manual, mecanizado ou eletrônico”, mas em geral este processo é lento e devido diversos entraves como a falta de conhecimento dos funcionários que irão operar o sistema, e dos altos custos de implantação que em geral acontece por conta de um mau planejamento dos gerentes de projetos, gerando assim uma enorme insatisfação, tanto do usuário do sistema quanto dos tomadores de decisões.

A relevância deste trabalho dá-se em apresentar uma situação em que foi implantado na empresa um sistema ERP, onde aconteceram erros e acertos, e uma vez demonstrados estas situações elas servirão para que outros possam se basear em situações semelhantes, para que os mesmos erros possam ser evitados e os pontos positivos adaptados para uma nova situação.

A necessidade da implantação de um sistema integrado de gestão se dá pela busca de minimização de possíveis erros. Uma vez que o programa totalmente implantado serão reduzidos ao máximo e segundo o Conselho Federal de Contabilidade na NBC T1 (2014) “Para ser útil, a informação deve ser confiável, ou seja, deve estar livre de erros ou vieses relevantes e representar adequadamente aquilo que se propõe a representar”.

Este estudo, demonstra como era realizado os trabalhos dentro da empresa MLFC Hambúrgueres e Comércio de Alimentos Ltda. Uma vez que todas as etapas do processo são importantes, como: Entrada de documento, visualização da informação e manipulação dos dados, para geração de relatórios e tomada de decisões, o tempo que era gasto com esse processo, e após a implantação do sistema integrado os tempos foram alterados e melhorados, gerando um desgaste menor para o usuário e uma tomada de decisão mais rápida e segura.

Analisando este processo, a seguinte questão foi levantada: como que um sistema ERP melhora os tempos de entrega de relatórios da empresa auxiliando com mais rapidez e confiabilidade na geração e entrega para a tomada de decisão?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

É evidente que para uma empresa é necessária à implantação de um sistema ERP (Enterprise Resource Planning) sigla em inglês para sistema integrado de gestão, pois na atualidade onde é preciso, cada vez mais, de respostas rápidas é de suma importância que se tenha uma ferramenta que proporcione buscá-las com total eficiência.

Segundo Batozzi (2004, p. 1) “Não se admite hoje uma empresa que queira competir com vantagem, sem a utilização dessas ferramentas”.

2.1 SURGIMENTO DO ERP

Para compreender um pouco mais sobre ERP o ideal é saber um pouco de como se deu a criação e evolução deste sistema segundo o SEBRAE (2008, p. 10):

Ao final da década de 50 o conceito de tecnologia era restrito a poucos e estava diretamente ligado aos Mainframes, que rodavam os primeiros sistemas de controle de estoques. Nesse momento começava a integração entre gestão e tecnologia; no entanto, essa automatização era cara e lenta, embora fosse muito mais rápida e eficiente do que os processos manuais até então utilizados.

Dessa maneira os primeiros controles já eram realizados através de um sistema, mas ainda havia necessidade de melhoramentos, Castilho (2014):

Em meados dos anos 60, surgiu uma ferramenta chamada MRP I – Material Requirement Planning. Essa ferramenta apenas fazia o cálculo de necessidades de compras e através de previsões de vendas e de seus estoques, também fazia o cálculo de necessidades de produção. Porém, com o tempo, sentiu-se a necessidade de uma ferramenta que não apenas mostrasse o que comprar e o que produzir, mas também quem, quando e com quais recursos produzir. Dessa forma, surgiu o MRP II – Manufacturing Resources Planning, ou seja, planejamento dos recursos da manufatura.

Já nos anos 70 houve uma pequena evolução dos sistemas conforme ERP-SII (2014) “Na década de 70, surgiu também outra técnica, muito semelhante ao MRP, a CL MRP Closed Loop Material Resource Planning, mais tarde dando origem ao CRP Capacity and Requiring Planning” a ERP-SII (2014) também descreve a próxima década:

A evolução do MRP para o MRP II deu-se na década de 80. Embora o MRP II trouxesse a novidade da integração à área financeira, as necessidades globais das empresas não eram totalmente satisfeitas, pois a integração deste sistema com outros sistemas utilizados em outras áreas não era possível.

Já Moraes (2008, p. 16) descreve que “Na década de 80, tivemos a disseminação das redes e, juntamente com elas, a propagação da arquitetura cliente/servidor”,

nesta época Moraes (2008, p. 16) diz que “Os MRP II englobavam outras atividades, como maquinário e mão-de-obra, cuidando da alocação correta de tais recursos, gerando um menor custo no processo produtivo”, demonstrando a grande evolução que se é alcançada nesta época.

Nos anos 90, o sistema ERP ganha força crescendo cada vez mais e alcança mercado devido ao seu custo ser mais baixo de que os antigos mainframes. Souza (2000, p. 1) descreve este momento da seguinte maneira:

Os anos 90 assistiram ao surgimento e a um expressivo crescimento dos sistemas ERP no mercado de soluções de informática. Entre as explicações para este fenômeno estão às pressões competitivas sofridas pelas empresas que as obrigam a buscar soluções alternativas para a redução de custos e diferenciação de produtos e serviços, forçando-as a reverem seus processos e suas maneiras de trabalhar. As empresas reconheceram a necessidade de coordenar melhor as atividades de sua cadeia de valores, para eliminar desperdícios de recursos, reduzir custos e melhorar o tempo de resposta às mudanças das necessidades do mercado.

Moraes (2008, p. 16) ainda reforça “a sigla ERP ganha mais força por se tornar quase que um padrão quando se falava em controle e gestão dos setores corporativos, se tornando o sistema que conhecemos hoje”.

2.2 ERP NA ATUALIDADE

Hoje o ERP é ferramenta essencial para qualquer empresa e, portanto cada vez mais é necessário que as empresas se atualizem para atender o mercado, segundo Reis (2011).

Os sistemas ERP (Planejamento de recursos empresariais), representam uma ferramenta de tecnologia da informação que visam aprimorar o desempenho organizacional como um todo. Utilizam técnicas modernas, oferecem maior integração e padronização dos processos e atividades dos departamentos empresariais, além de maior fluxo de informação e respostas rápidas ao mercado.

Cada vez mais se faz necessária a utilização dos sistemas de gestão empresarial devido ao grande crescimento do mercado e a competitividade bem acirrada, com

isto, as empresas fornecedoras destes sistemas buscam tecnologias para aperfeiçoamento de seus sistemas Reis (2011, p. 1) afirma que:

A expressiva utilização dos sistemas de gestão empresarial ERP (Planejamento de recursos empresariais) tem acompanhado as necessidades e exigências do mercado, principalmente pela maior competitividade e globalização imposta às empresas nos últimos anos. A gestão integrada dos processos de negócios e atualizações tecnológicas tornou-se fatores essenciais de sobrevivência. À medida que uma organização cresce, torna-se maior a sua complexidade e, conseqüentemente, a necessidade de novas tecnologias para gerir eficazmente o negócio.

Com a adaptação da empresa ao sistema implantado ficam claros os benefícios gerados para a mesma, como agilidade na emissão de relatórios, respostas mais rápidas em busca de informações, até mesmo no caso de busca de documentos, Reis (2011, p. 1) diz isto da seguinte forma:

Através da implantação de sistemas ERP, pode-se certificar os muitos ganhos que a organização obtém, tais como: agilidade, integração de processos, redução de custos, maior volume de informações, confiabilidade dentre outros. Especialmente o foco nos processos de negócios direciona a empresa para o melhor caminho, assegurando a execução e monitoramento das atividades que agregam maior valor aos clientes.

Quando uma empresa trabalha com respostas mais rápidas ela poderá prestar um serviço melhor, gerando uma cartela de cliente satisfeita e a empresa estará cada vez mais consolidada no mercado, Reis (2011, p. 1) afirma que:

O ambiente atual de negócios tem propiciado as empresas auferirem ganhos cada vez maiores, em torno do seu principal ativo intangível: a disponibilidade de informações. As empresas que inteligentemente souberem administrar esse recurso irão prosperar e se manter no mercado competitivo

2.3 CARACTERIZAÇÃO DO ERP

Enterprise Resource Planning ou sistema integrado de gestão empresarial é necessariamente um sistema de informação que permite controlar todas as informações de uma empresa, mas no que consiste este sistema?

A Wikipédia (2014) descreve que “Os ERPs em termos gerais, são uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações de negócios”. Para Batista (2004, p. 22), o sistema integrado de gestão empresarial funciona como uma “disposição das partes de um todo que, de maneira coordenada, formam a estrutura organizada, com a finalidade de executar uma ou mais atividades ou, ainda, um conjunto de eventos que repetem ciclicamente na realização de tarefas predefinidas”, e Oliveira (2002, p. 35), diz que “sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”, Batista (2004, p. 22), também define que o sistema de informação gerencial da seguinte forma:

É o conjunto de tecnologias que disponibilizam os meios necessários à operação do processamento dos dados disponíveis. É um sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações usadas ou desejadas por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades. É o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Assim, pode-se entender que um sistema são diversas partes trabalhando interdependente, enviando informações previamente definidas, umas com as outras. Estes sistemas devem trabalhar de forma a interagir entre eles tendo pontos de atuação em comum, conforme Rezende; Abreu (2000, p. 32), eles devem ser:

- Ferramentas para exercer o funcionamento das empresas e de sua intrincada abrangência e complexidade;
- Instrumentos que possibilitam uma avaliação analítica e, quando necessária, sintética das empresas;
- Facilitadores dos processos internos e externos com suas respectivas intensidades e relações;
- Meios para suportar a qualidade, produtividade e inovação tecnológica organizacional;
- Geradores de modelos de informações para auxiliar os processos decisórios empresariais;
- Produtores de informações oportunas e geradores de conhecimento;
- Valores agregados e complementares à modernidade, perenidade, lucratividade e competitividade empresarial.

Definidos esses pontos, percebe-se que os sistemas devem ser ferramentas muito precisas na geração de informações para o usuário do mesmo, de acordo com

Pereira; Fonseca (1997, p. 242), além dos pontos citados acima o sistema deve atender as seguintes expectativas:

- Atender as reais necessidades dos usuários;
- Estar centrados no usuário (cliente) e não no profissional que o criou;
- Atender ao usuário com presteza;
- Apresentar custos compatíveis;
- Adaptar-se constantemente às novas tecnologias de informação;
- Estar alinhados com as estratégias de negócios da empresa.

Com isso, observa-se que esta ferramenta deve ser flexível, deve-se adaptar as necessidades da empresa, e atender ao processo de negócio da empresa, porém esta flexibilidade também deve existir por parte da empresa, esta precisa rever alguns possíveis pontos do processo interno, para que o sistema possa atendê-la da melhor forma possível. Segundo Bazzotti (2004, p. 6) “As empresas precisam estar preparadas para lidar com os problemas internos e externos do ambiente em que estão inseridas, para tanto buscam no desenvolvimento de sistemas de informações suporte para a resolução desses problemas”.

Outra questão a ser observada é que os ERP's são softwares comerciais, produtos padrões, que se adaptam a todos os tipos de empresas, e a partir deste ponto é que se deve enfatizar o processo de implantação.

2.4 A IMPLANTAÇÃO

Por se tratar de uma ferramenta de tomada de decisões, toda a empresa deve estar empenhada na implantação do sistema. Tanto gestores quanto simples colaboradores devem estar cientes, para que o processo de negócio da empresa seja adaptado da melhor forma. Rezende; Abreu (2000, p. 121), citam alguns pontos a serem observados:

- O envolvimento da alta e média gestão;
- A competência por parte das pessoas envolvidas com o SIG (Sistema Integrado de Gestão);
- O uso de um plano mestre ou planejamento global;
- A atenção específica ao fator humano da empresa;
- A habilidade dos executivos para tomar decisões com base em informações;
- O apoio global dos vários planejamentos da empresa;
- O apoio organizacional de adequada estrutura organizacional e das normas e procedimentos inerentes ao sistema;

- O conhecimento e confiança no SIG;
- Existência de e/ou informações relevantes e atualizadas;
- A adequação custo-benefício.

Durante a implantação existem 3 tipos de serviços que podem ser empregados, a customização, consultoria e Treinamento.

A customização é adaptação dos sistemas aos detalhes únicos da empresa, é fazer com que o sistema atenda a uma situação que só a sua empresa tenha. Segundo Souza (2000, p. 18) “A customização é a modificação de um sistema ERP para que este possa se adequar a uma determinada situação empresarial impossível de ser reproduzida através dos parâmetros já existentes”.

Para a implantação do ERP é necessário um conhecimento aprofundado do sistema em questão e é nesse momento se faz necessário à figura de um consultor para melhor definir os parâmetros a serem indicados. Segundo Sousa (2014)

É o profissional que, por seu saber, sua experiência, é procurado para dar ou fornecer consultas técnicas ou pareceres, a respeito de assuntos relativos a sua especialidade. Tem atuação específica que orienta e fornece conhecimentos com alternativa de alcançar um objetivo de forma mais eficaz do que vem sendo feito.

Havendo assim, a necessidade do consultor externo para o conhecimento detalhado do sistema e de diversos consultores internos que são especialistas na cultura organizacional da empresa.

Esse consultor interno, também é o futuro usuário do sistema e é nesse momento que se tem a necessidade de um treinamento bem detalhado para o mesmo. Segundo Souza (2000, p. 91):

O treinamento deve ser considerado aspecto crítico para implementação, porque não é suficiente treinar rapidamente as pessoas na operação do novo sistema, é preciso ter certeza que elas estejam bastante seguras de como o sistema irá funcionar e conheçam profundamente como realizarão suas tarefas.

O Treinamento é considerado um dos fatores fundamentais para finalização da implantação. Segundo Oliveira (2009) deve ser estabelecido um plano de treinamento de acordo com o mapeamento dos usuários e devem ser definidas a metodologia, as metas, cronograma, atividades e por fim a avaliação do treinamento realizado.

Observado estas questões, fica enfatizada a importância do treinamento para o bom funcionamento do sistema e do processo de negócio, e por o ERP ser um modelo padrão em, determinadas situações é necessário que a empresa ajuste seu processo de negócio, segundo Souza (2000, p. 12), "Os sistemas ERP incorporam modelos-padrão de processo de negócios. Processos de negócios são um conjunto de tarefas e procedimentos interdependentes realizados para alcançar um determinado resultado empresarial".

2.5 PROCESSO DE NEGÓCIO

Ao se implantar um sistema ERP, a empresa deve conhecer bem o seu processo de negócio para que a adaptação do sistema, se dê de forma mais fácil possível. Costa (2009, p. 1) o descreve desta maneira:

Os processos de negócios podem ser entendidos como "um conjunto de atividades que envolvem entradas, transformações, saídas e controle, que interligados por objetivos comuns (diretrizes e estratégias empresariais) formam uma cadeia de valor fornecendo produtos ou serviços aos clientes (internos e externos)".

Quando a empresa possui um processo de negócio bem estruturado e flexível, todas as atividades são bem executadas, neste caso a implantação de um sistema ERP só irá enfatizar o processo já existente na empresa. Souza (2000) afirma que o fato dos ERPs serem sistemas integrados eles trazem uma nova visão de processos para a empresa obrigando as a compreender e superar as antigas barreiras departamentais e que, esta é uma grande oportunidade para rever procedimentos e buscar vantagens na visão de processo.

Caso contrário, isto pode se tornar um problema, empresas que tenham cultura organizacional mais fechada pode-se deparar com alguns entraves, tendo que mudar sua posição para que o sistema seja implantado Souza (2000, p. 50) diz que:

as empresas, normalmente orientadas a uma visão hierárquica e departamental, são obrigadas a adaptar se a uma visão orientada a processos, isto é, conjunto de atividades que cruzam e integram departamentos. Além disso, muitas vezes as empresas são obrigadas a mudar seu procedimento para adaptar se às funcionalidades do pacote.

2.5 POSSÍVEIS PROBLEMAS

É difícil falar de possíveis problemas, quando na maioria dos casos só são apontados os pontos positivos, mas também existem os negativos durante a implantação e um destes, é a demora na finalização do processo. Souza (2000, p. 51) afirma que:

A principal desvantagem dos sistemas ERP apontada em artigos e na imprensa especializada é a grande dificuldade para sua implementação, que muitas vezes ocorre através de demorados processos que pode levar até 3 anos para serem completados

Isto em geral, ocorre devido à falta de planejamento adequado dos processos da empresa em relação à adaptação da mesma, pois, com a implantação do sistema ela terá que alterar o modo em que trabalha, segundo Souza (2000, p. 51):

Tal dificuldade decorre da necessidade de introdução de mudanças organizacionais profundas, pois as empresas, normalmente orientadas a uma visão hierárquica e departamental, são obrigadas a adaptar-se a uma visão orientada a processos, isto é, conjunto de atividades que cruzam e integram departamentos. Além disso, as empresas são obrigadas a mudar seus procedimentos para adaptar-se as funcionalidades dos pacotes.

Esta situação causa um desconforto do usuário que está acostumado a realizar sempre uma mesma tarefa e se vê obrigado a mudar todo o seu plano de trabalho para mexer com um sistema que ele mal conhece, ou seja, o usuário cria uma resistência em aceitar o programa devido à falta de conhecimento do mesmo em

relação ao sistema. E é exatamente neste momento em que surge outro problema: o treinamento para os usuários. Calixto (2012) nos diz que:

é fundamental um programa de treinamento apropriado para que os colaboradores utilizem o novo sistema de forma plena. Esse aspecto é algo que não pode ser deixado de lado. De nada adianta ter o melhor ERP do mercado se ele não tem a total adesão dos funcionários e se os mesmos não possuem o domínio sobre as ferramentas.

Mesmo após a aplicação do treinamento é necessário um acompanhamento do usuário, pois, lhe é ensinado a trabalhar com o sistema sem erros, mas na implantação e no dia a dia, irá encontrar erros que ele não saberá como resolver, devido ao conhecimento limitado que possui. Outro problema, é que o suporte pós-vendas destes fornecedores não está devidamente preparado. Souza (2000, p. 54) descreve que “Após a implementação, o gerenciamento de mudanças continua como maior dificuldade, seguido pela necessidade de treinamento, qualidade do suporte oferecido pelo fornecedor e carências nas funcionalidades do Software”

2.4 OBJETIVOS ALCANÇADOS

Ao se falar de ERP só se pensa em melhorias da empresa, mas afinal que melhorias são essas? Oliveira (2002, p. 54) diz que o sistema pode trazer os seguintes benefícios para as empresas:

- Redução dos custos das operações;
- Melhoria no acesso às informações, proporcionando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estímulo de maior interação dos tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações;
- Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam os sistemas;
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa; e
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Com isso, pode-se verificar que a implantação de um sistema ERP irá auxiliar na alteração da empresa de sua cultura organizacional, de seu processo de negócio entre outros e trarão benefícios à mesma em relações como, por exemplo, de relatórios mais rápidos para a diretoria, informações mais seguras para a tomada de decisões, uma visão mais ampla do futuro da empresa entre outros diversos pontos.

2.5 O ERP E A TOMADA DE DECISÕES

As maiorias dos ERP's são separados por módulos e cada um deste, em geral é separado por uma área de atuação da empresa, pode-se destacar os principais e a suas funções de acordo com a empresa PWI (2014):

- Módulo de compras: controla todo o fluxo de compras, desde requisições internas de materiais, registro de cotações, pedidos de compras, até a entrada de notas fiscais e baixa de pedidos de compras, entre outras funções.
- Módulo de Vendas: Destinado aos processos de venda da empresa, como orçamento e pedido, consulta de preços, troca de mercadorias, comissões por vendedor, cadastro de metas de vendas e muito mais.
- Módulo de Estoque: Controle de estoque por armazém, inventário de estoque, geração de ajustes automáticos, controles de ponto de reposição, controles de almoxarifado, romaneios de expedição, transferências de estoque, emissão de etiquetas e mais.
- Módulo de Faturamento: Módulo responsável por emissão de Notas Fiscais (Serviços e Produtos), em papel ou eletrônicas, operação em contingência, cancelamento e carta de correção.
- Módulo de Livros Fiscais: Emissão dos livros fiscais, apuração de impostos, lançamentos de ajustes, geração de arquivos para atender obrigações acessórias como SINTEGRA, SPED fiscal EFD, SPED contribuições EFD pis/cofins.
- Módulo Financeiro: Contas a pagar, contas a receber, conciliação bancária, cobrança eletrônica, pagamento eletrônico, fluxo de caixa, emissão de cheques e recibos, entre outros processos da área financeira.
- Módulo de Recursos Humanos: Módulo destinado à administração de RH da empresa, contendo funcionalidades como cadastros de funcionários, histórico de salários, competências, benefícios, controle de ausências e exames médicos, etc.

- Módulo Contábil: Contabilidade fiscal e gerencial, abrangendo controles de centro de custos, DRE, razão auxiliar por clientes e fornecedores, além de geração de SPED Contábil e FCont.

Atuando em cada módulo de forma interdependente o sistema ERP fornece relatórios específicos para cada setor e também relatórios que irão demonstrar dados referentes à toda empresa como um todo, assim o administrador tem como verificar as informações de maneira clara, objetiva, e mais rápida para a tomada de decisões.

2.6 O ERP E A CONTABILIDADE

Uma vez que todos os módulos do ERP trabalham de forma integrada, o módulo contábil tem por sua vez ter acesso a todas as informações geradas nos outros módulos, que lhe forem pertinentes, para que possam ser gerados os relatórios obrigatórios como Balanço Patrimonial e DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) deve permitir também a emissão de outros relatórios como o Balancete e a criação de novos.

Segundo a empresa PWI (2014) em o módulo contábil atende as estas situações e pode-se destacá-los como os principais pontos de um módulo contábil:

- Plano de contas com estrutura flexível
- Permite escrituração de vários períodos e exercícios simultaneamente
- Lançamentos com partida simples ou múltiplas
- Apuração de resultados automáticos
- Relatórios configuráveis pelo usuário
- Controle de lançamentos por projeto e centro de custo
- Controle de lotes
- Abertura de razões auxiliares por cliente/fornecedor
- Bloqueio lançamentos com fechamento de período
- Configuração de bloqueios por usuário e centros de custos
- Integração de dados com Excel gerando análises automáticas conforme suas necessidades
- Relatórios mensais ou com períodos variáveis
- SPED Contábil
- Fcont
- Arquivo IN 86

Estes pontos citados acima, são na atualidade as exigências que um módulo contábil deve exercer e além de controles interno de política internas pré-estabelecidas para melhor aproveitamento da empresa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para elaboração deste trabalho, foi utilizado o conhecimento científico e segundo Cervo; Bervian; Silva (2007, p. 7) “O conhecimento científico vai além do empírico, procurando compreender, além do ente, do objeto, do fato, e do fenômeno, sua estrutura, sua organização e funcionamento, sua composição, suas causas e leis”, pois neste trabalho buscou se a compreensão de toda a empresa pesquisada, a visão de seus componentes e de suas necessidades.

A abordagem da pesquisa utilizada foi à qualitativa segundo Dantas; Cavalcanti (2006, p. 2):

Tem caráter exploratório, isto é, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Mostra aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. É utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação:

E nas entrevistas realizadas, foram ouvidas as opiniões de 03 (três) usuários do sistema e através destas pode-se realizar a interpretação dos dados nas formas de indução, que segundo Cervo; Bervian; Silva (2007, p. 44):

O Argumento indutivo baseia-se na generalização de propriedades comuns a certos números de casos até agora observados e a todas as ocorrências de fatos similares que poderão ser verificadas no futuro. O grau de confirmação dos enunciados depende das evidências decorrentes.

E também de dedução Cervo; Bervian; Silva (2007, p. 44) afirmam que:

A dedução é a argumentação que tornam explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O Ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal, e o ponto de chegada é o conseqüente, que afirma uma verdade particular ou menos geral contida implicitamente no primeiro.

O tipo de pesquisa realizada foi à descritiva, Cervo; Bervian; Silva (2007, p. 61) dizem que:

A pesquisa descritiva observa, registra analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

O estudo de caso foi aplicado na empresa MLFC Comércio de Hambúrgueres Ltda, na forma de questionário contendo 5 perguntas sendo todas questões abertas; Cervo; Bervian; Silva (2007, p. 53) definem a diferença de questionamentos da seguinte maneira:

As perguntas fechadas são padronizadas de fácil aplicação, simples de codificar e analisar. As perguntas abertas são destinadas obtenção de respostas livres, embora possibilitem recolher dados ou informações mais ricas e variados, são codificadas e analisadas com mais dificuldades.

4 DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Bob's, rede de restaurantes de Fast Food, de acordo com o site da empresa foi fundado em 1952, pelo americano Robert Falkenburg, que introduziu o conceito deste tipo de lanchonete no país e vislumbrou a possibilidade de mercado no Rio de Janeiro.

Em 1952, abriu a primeira loja, na Rua Domingos Ferreira, em Copacabana, lançando no Brasil o hot-dog, o hambúrguer, o milk shake e o sundae. Com o passar dos anos o estabelecimento cresceu, e vendeu o que há de mais saboroso em hambúrgueres e sundaes, além do inigualável milk shake de Ovomaltine, com objetivo de atender o gosto do paladar da população brasileira. Em de 1984, iniciou seu sistema de franquias, com a abertura de duas lojas na cidade de Vitória (ES).

Hoje o Bobs é composto por mais de 1.000 pontos de venda em todas as capitais do Brasil e também possui franquias em Angola e no Chile.

Como o Bob's é composto pelo sistema de franquias, o trabalho foi realizado com o foco em uma empresa que representa algumas de suas centenas de lojas, a MLFC Comércio de alimentos LTDA. Segundo informações da empresa a mesma é constituída por dois sócios, sendo a Matriz fundada no ano de 1994, localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Com seus 20 anos no mercado, a MLFC possui 7 lojas e 7 quiosques. Todas localizadas em Shoppings, tendo total domínio da franquia Bob's na região metropolitana de Belo Horizonte.

A empresa MLFC Hambúrgueres e Comércio de Alimentos LTDA, conta com 300 funcionários que auxiliam nas 7 lojas, 7 quiosques e no escritório da administração.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para a realização da pesquisa, foram realizadas entrevistas com três funcionários do escritório da empresa MLFC comércio de alimentos Ltda, com o intuito de se verificar como era realizado o trabalho na empresa antes da implantação do sistema ERP e após a inserção do mesmo. As perguntas realizadas, foram baseadas em como era realizado o serviço antes, durante e após a implantação. Foi pedido para os entrevistados, a avaliação da política interna que era praticada, anteriormente, os pontos positivos e negativos, para termos uma ideia de como o processo era realizado.

E Baseando-se nas respostas, pode-se perceber, que cada setor gerava as informações através das notas de entradas e relatório de saídas, que eram repassados de setor em setor, assim cada um deles tinham um controle de notas para evitar possíveis erros, mas com frequência ocorria casos como, por exemplo, uma nota lançada ou paga duas vezes, gerando assim um retrabalho para corrigir, além de uma informação errada que contava nos relatórios. Ou seja, a política interna da empresa já não estava funcionando muito bem e este processo é essencial para a confiabilidade de seus relatórios. Segundo Costa (2014).

A prática de implantação de controles internos só tem a agregar valor e confiança nas atividades operacionais desenvolvidas, além de ser uma ferramenta de gestão, gerando informações oportunas e confiáveis aos administradores, auxiliando assim na tomada de decisões objetivando o alcance das metas e detectando erros e/ou fraudes.

Duplicidade de notas lançadas, falta de informações referente as notas nos relatórios, demora na emissão dos relatórios devido a estes terem que ser conferidos e revisados todas as vezes que eram impressos, são pontos que foram observados e apontados como falhas da política interna da empresa. Segundo Imoniana (2008, p 77).

É imprescindível estabelecer claramente as políticas tecnológicas de informações e, a partir dessas, cabe estabelecer aos gerentes traduzir isso em linguagem operacional através de procedimentos administrativos, detalhando inclusive as definições e os princípios, evitando se dupla interpretação. De acordo com ênfases dadas pela organização, sistemas e métodos, cada procedimento administrativo deve descrever quais as entradas no ciclo operacional, o procedimento a ser feito e os resultados que este deverá proporcionar ao próximo ciclo.

A partir desse momento, a empresa precisava de uma solução para resolver estes problemas e a solução encontrada foi à implantação de um sistema ERP, para que pudesse ter certeza dos números apresentados nos relatórios e eliminar o retrabalho constante de ter que refazer lançamentos para acerto dos possíveis erros. Para Padoveze (2009, p 47)

Num sistema de informação integrado, só deve existir uma conceituação de valor para uma informação. Assim, definido o tratamento conceitual de determinada informação, essa deverá ser a única forma entendida em todos os segmentos do sistema de informação.

Diante disso, o dado ou a informação navegam por todos os segmentos do sistema (os subsistemas) de informação. Originários de uma coleta e de um processamento em determinado subsistema, a informação ou dado navegarão para todos os subsistemas, da forma como originalmente registrados, pelos diversos meios da base tecnológica do sistema integrado. Não deve haver necessidade de reclassificação ou reprocessamento em outros subsistemas, assim como reintrodução do dado em algum sistema particular de um outro setor ou departamento empresa. A informação deverá ser fornecida pelo mesmo e único sistema de informação.

Em outras palavras, todos os usuários do sistema de informação integrado receberão a mesma informação e “falarão a mesma língua”.

Ainda baseando-se no processo anterior a implantação do sistema, em relação aos relatórios que eram gerados para a diretoria, existia a dúvida de como esses eram confeccionados, devido ao processo interno que eram realizados, e uma vez que, havia possibilidade destes serem suscetíveis a erros, e se existia confiabilidade nos mesmos, pois estes, traziam dados de muita importância para a tomada de decisões.

Com isso pode-se observar que a maior parte dos relatórios de controle da empresa eram realizados através de arquivos do programa Excel e estes eram atualizados frequentemente de acordo com a chegada das notas fiscais. Estes relatórios são gerados e controlados por cada filial e só na empresa MLFC comércio de alimentos Ltda são 15 filiais, onde eram lançadas todas as saídas e principalmente as entradas que eram o que representava um trabalho maior.

No caso das entradas eram lançadas nota por nota dentro do ser financeiro, para depois serem lançadas no setor contábil e o mesmo também controla o setor fiscal, então basicamente a mesma nota dentro da empresa era lançada três vezes além de serem lançadas dentro dos relatórios de controle da empresa.

Com isto, cada setor preocupava-se com suas próprias obrigações sem se interessar com os demais setores a não ser quando existia alguma movimentação em comum entre eles. Com isso a confiabilidade dos relatórios podia ser questionada, uma vez que relatórios semelhantes apresentavam números diferentes em setores diferentes. Com isso a informação passa a não ter valor e para Padoveze (2009, p 28)

O valor da informação reside no fato de que ela deve reduzir a incerteza na tomada de decisão, ao mesmo tempo procura aumentar a qualidade da decisão. Ou seja, uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a qualidade decisória, diminuindo a incerteza no ato da decisão.

Outra questão abordada com os entrevistados foi em relação ao processo de implantação do sistema, sobre a forma em que este foi executado. Percebe-se que processo de implantação foi realmente trabalhoso, pois, levou-se muito tempo para isto, além do fato da mudança de equipe que foi realizada. Durante inicialização da

implantação, a equipe que fazia parte da empresa foram todos treinados, ficando assim, inicialmente, mais fácil à adaptação para o novo programa, mas no meio deste processo a maioria dos colaboradores deixaram a empresa, e os novos colaboradores que assumiram o lugar não tinham o mesmo treinamento para adaptação do novo sistema, gerando assim um entrave na finalização do mesmo.

Para a implantação deste sistema, deveria ter sido realizado um planejamento detalhado dos processos, das necessidades e dos relatórios da empresa, Padoveze (2009, p 38) diz que “O Sistema de informação gerencial exigem um planejamento para a produção dos relatórios. É necessário o saber contábil de todos os usuários, e construir relatórios com enfoques diferentes para os diferentes níveis de usuários”.

Durante algum tempo, este processo ficou estagnado, pois, não havia pessoal qualificado para atuar no programa. Para resolver este problema a empresa contratou um profissional com bastante experiência em sistema e em contabilidade, para que ele pudesse entender o processo da empresa e parametrizar o mesmo para atender a empresa da melhor forma possível, ou seja, houve bastante dificuldades na implantação do sistema e isso se deu por conta da alteração da equipe falta de planejamento adequado e alteração do processo interno da empresa, segundo Tiago (2014)

As dificuldades decorrem do fato de envolver mudanças organizacionais e que implicam alteração nas tarefas e responsabilidades de indivíduos e departamentos. É importante que essas mudanças conduzam á otimização global de processos da empresa em contrapartida a otimização localizada de atividades departamentais.

Com isso, os entrevistados foram indagados sobre a mudança de política e do processo interno da empresa para adaptação do sistema, os problemas ocasionados e as maiores dificuldades.

E após correção desta situação os processos dentro da empresa foram alterados, e as parametrizações foram finalizadas, assim a nota chega à empresa é lançada uma única vez, através do processo automático de importação do XML da Nota Fiscal Eletrônica, dentro do sistema, ou seja, até o processo de digitação foi praticamente eliminado, somente as que são emitidas manualmente por empresas que ainda não

emitem a nota fiscal eletrônica são lançadas no sistema também de forma manual, e este processo alimenta os setores Financeiro, Fiscal e Contábil, até mesmo o setor de RH trabalha de forma integrada com os outros setores, ou seja, a implantação do sistema ERP deixou a empresa mais flexível em sua estrutura e o mesmo também se adaptou as novas tecnologias. Segundo Souza (2014).

Um sistema ERP é flexível de forma a responder às constantes transformações das empresas. A tecnologia cliente/servidor permite ao sistema ERP operar sobre diferentes bases de dados pelas conexões de bases de dados abertas, pois é muito provável que o mesmo produto migre de uma área de produção para outra durante o ciclo total de produção.

Devido a esta situação, a estrutura organizacional da empresa foi se adaptando a estrutura do sistema que estava sendo implantado e as poucas customizações foram realizadas dentro do sistema, estas foram basicamente a inclusão de relatórios particulares da empresa, para a tomada de decisões.

Por fim, em relação aos relatórios apresentados com a implantação do sistema, foi abordado a respeito da confiabilidade destes e também a respeito do tempo gasto para geração dos mesmos, e se estes relatórios são importantes para tomada de decisões da empresa ou para os serviços executados.

Para isso, foram criados relatórios, baseados nos antigos, específicos da necessidade da empresa para a tomada de decisão, estes ficaram mais precisos como o controle de estoque, controle de ativo imobilizado, fluxo de caixa, controle de parcelamentos, controle de Financiamentos, controle de ICMS a pagar, de Imposto de Renda, entre outros que são gerados dentro do sistema que foi implantado e estes são gerados de forma imediata.

Os relatórios eram todos controlados de forma individual, e para a sua geração, se encontram numa base de dados única. E a mesma informação que consistem em um relatório, não irá contrariar a informação contida em outra e não haverá uma desatualização do relatório outro problema que existia anteriormente, pois, por diversas vezes eram encontradas notas de valores significativos que não estavam lançadas nos mesmos.

Com, isso é reduzida a possibilidade de erros, pois assim, a informação é inserida uma única vez, aumentando a confiança nos dados apresentados, dando mais credibilidade a ela, melhorando a confiabilidade da informação e segundo a NBC T1 (2014) “Para ser confiável, a informação deve representar adequadamente as transações e outros eventos que ela diz representar”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Após os dados apresentados, perceber-se que todos os relatórios foram transportados para dentro do sistema, possibilitando assim uma emissão de forma mais rápida devido as informações estarem alocados em um banco de dados único, facilitando a emissão e acesso dos mesmos, para os usuários e para a diretoria, diminuindo a probabilidade de erros, aumentando a confiabilidade dos relatórios e assim possibilitando uma tomada de decisões mais rápida e mais eficaz, desta maneira atendendo o objetivo geral deste trabalho.

Ao observar todos os pontos citados acima, é possível verificar que cada setor da empresa controlava as informações individualmente, através de relatórios gerados dentro destes setores, relatórios estes que eram baseados, em geral, nas notas fiscais de entrada, que eram repassadas em todas as áreas da empresa para controle das informações, isto proporcionava uma margem de erros grandes, pois, nem todas as notas chegavam a circular por todos os setores, algumas notas ficavam travadas em determinado setor devido a alguma particularidade, e assim os relatórios apresentavam valores variados.

Depois da implantação do sistema ERP, os dados foram inseridos no sistema uma única vez, não necessitando mais que a informação seja inclusa em cada setor, ou seja, o que era feito diversas vezes dentro da empresa passa a ser realizado apenas uma vez, dando assim a entrada da nota e esta alimenta todos os setores, com as informações necessárias contidas na mesma, para o setor determinado, com isso, evita se o retrabalho de lançar essa mesma nota em todos os setores da empresa.

Para que isso ocorresse teve que haver uma alteração na política interna da empresa, pois determinados setores não iriam mais receber as notas, todas elas são encaminhadas direto ao setor de contabilidade onde as inclusões, são realizadas, alimentando assim o sistema para toda a empresa, e em caso de dúvida de algum outro setor em relação às informações inseridas no sistema, estas são direcionadas à contabilidade para sanar qualquer dúvida ou problema encontrado.

Isto proporciona uma segurança muito maior da informação que está sendo utilizada, devido ao fácil acesso aos lançamentos, sendo fácil identificar e rastrear qualquer nota que possa gerar algum tipo de dúvida ou problema.

Diante do problema de pesquisa pode-se dizer que o sistema ERP melhora os tempos de entrega de relatório devido a alteração que foi realizada na política interna. Esta trouxe o benefício de a nota ser lançada uma única vez, ou seja, a informação não irá mais circular entre os setores, mas todos os setores terão acesso à informação, de maneira rápida, prática e segura. Outro ponto de rapidez na geração dos relatórios é que todos estes foram implantados dentro do sistema permitindo a informação de imediato e não tendo que ser montado de acordo com as informações pesquisadas, então pode se dizer que o Sistema ERP melhora os tempos de entrega de relatórios buscando minimizar os possíveis erros melhorando as rotinas na empresa, padronizando a emissão e busca da informação dos mesmos, gerando também mais segurança e confiabilidade.

Com isso, conclui-se que após a implantação do sistema ERP, foi aumentada a rapidez na geração dos relatórios e a confiabilidade das informações geradas dentro da empresa, isto trouxe mais agilidade, praticidade e principalmente confiabilidade na geração das informações, e isto ocorreu devido à adaptação que a empresa teve que realizar para a implantação do sistema ERP, o processo interno foi alterado, para melhor adaptação das rotinas, e as rotinas foram adaptadas para maior segurança da informação, com o intuito de evitar erros e para maior conforto do próprio usuário do sistema.

Apesar da melhoria proporcionada pela implantação do sistema ainda existem algumas rotinas a serem implantadas no sistema e também algumas modificações a

se realizar na empresa. Um dos grandes fatores que gerou problemas dentro do processo de implantação foi à falta de planejamento em relação às rotinas da empresa e outro ponto foi à mudança da equipe que estava preparada pra trabalhar com o sistema.

As sugestões dadas, são exatamente sobre estes pontos. Primeiramente a empresa deve estudar os processos que são realizados dentro da mesma, verificar a melhor forma de executá-los, para depois sim, implantar a rotina para dentro do sistema. Outra coisa é tentar valorizar o usuário ou pelo menos saber de sua satisfação referente à empresa, pois, foi investido em curso para os mesmos e estes não permaneceram na empresa para dar continuidade ao trabalho iniciado.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BATTOZZI, Cristiane. **A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões**. Cascavel. disponível em: http://www.waltenomartins.com.br/sig_texto02.pdf. Acesso em: 24 de março de 2014

CALIXTO, Felipe. **Como garantir o sucesso na implantação de um ERP**. Disponível em: <http://www.baguete.com.br/artigos/1155/felipe-calixto/04/10/2012/como-garantir-o-sucesso-na-implantacao-de-um-erp>. Acesso em: 25 de Março de 2014.

CASTILHO, Marcelo. **Uma visão geral sobre ERP**. Disponível em: <http://www.dimensaotech.com/2008/06/uma-visao-geral-sobre-erp/>. Acesso em: 25 de Março de 2014.

CERVO, Amado I. BERVIAN, Pedro A. DA SLIVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo. Pearson. 2007.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CPC 23: Políticas Contábeis, Mudança de Estimativa e Retificação de Erro**. Disponível em: <http://www.finom.edu.br/cursos/arquivos/201155103040.pdf>. Acesso em 15 de março de 2014.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CPC 26: Apresentação das Demonstrações Contábeis**. Disponível em: <http://www.finom.edu.br/cursos/arquivos/201155103040.pdf>. Acesso em 15 de março de 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **RESOLUÇÃO CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC Nº 1.121 DE 28.03.2008.** Disponível em: http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao/cfc1121_2008.htm. Acesso em 15 de abril de 2014.

COSTA, Jhessica Caroline Barbosa. **Controle Interno:** Sugestão de implantação em uma empresa de corretagem de seguros. Disponível em: http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/controle-interno-sugestao-implantacao-uma-empresa-corretagem.htm#capitulo_2.2. Acesso em 25 de março de 14.

COSTA, Ludmilla. **O futuro das organizações dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente:** O que são processos de negócios?. Disponível em: <http://admgestaoporprocessos.blogspot.com.br/2009/10/em-breve-postagens-sobre-gestao-de.html>. Acesso em 25 de março de 14.

DANTAS, Marcelo. CAVALCANTI, Vanessa. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.** Recife. 2006. disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa>. Acesso em: 25 de março de 2014.

ERP-SII. **Evolução Histórica.** Disponível em: <http://erp-sii.wikispaces.com/Evolu%C3%A7%C3%A3o+Hist%C3%B3rica>. Acesso em: 25 de março de 2014.

IMONIANA, Joshua Onome. **AUDITORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.** 2. Ed., São Paulo: Atlas, 2008.

MORAES, Jorge Luis Pires de. **A EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS ERP NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.** Fortaleza. ESAB Escola Superior Aberta do Brasil. 2008. Disponível em: <http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/jorge-luis-pires-de-moraes.pdf>. Acesso em: 25 de março de 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informação gerenciais:** estratégias, táticas, operacionais. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Gláucia Nalva Borges de. **UM MODELO DE PROCESSO DE IMPANTAÇÃO DE SISTEMA ERP.** São Carlos. disponível em: <http://ebookbrowse.net/oliveira-glauca-nalva-borges-de-pdf-d124976521>. Acesso em: 25 de março de 2014 as 00:56.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **SISTEMA DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS.** Fundamentos e análises. 6. Ed., São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão:** as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PWI. Sistema ERP Volpe: **A solução completa para gestão empresarial**. Disponível em: http://www.pwi.com.br/erp_caracteristicas.asp. Acesso em 15 de abril de 2014.

REIS, Camenci dos. **ERP Sistema integrado de gestao empresarial**. Os sistemas ERP (Planejamento de recursos empresariais), representam uma ferramenta de tecnologia da informação que visam aprimorar o desempenho organizacional como um todo. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/erp-sistema-integrado-de-gestao-empresarial/56841/>. Acesso em 15 de abril de 2014.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. **Software de gestão – ERP**. ESTUDOS DE MERCADO SEBRAE/ESPM 2008. Disponível em: [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/B316EA7311BA4E448325753E005FA07D/\\$File/NT0003DB22.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/B316EA7311BA4E448325753E005FA07D/$File/NT0003DB22.pdf). Acesso em 15 de abril de 2014.

SOUSA, Nelson B. **O que é um consultor?**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/o-que-e-um-consultor-614386.html>. Acesso em: 25 de março de 2014.

SOUZA, Cesar Alexandre. **Sistemas integrados de gestão empresarial**: estudos de caso de implementação de sistemas ERP. 2000. 306 f. (Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade. Departamento de administração). Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-19012002-123639/en.php>. Acesso em: 25 de março de 2014.

SOUZA, Ranieri Marinho. **Características Fundamentais do ERP**. Disponível em: <http://blog.segr.com.br/caracteristicas-fundamentais-do-erp/>. Acesso em: 25 de março de 2014.

TIAGO, Hebert Carvalho. **Benefícios e dificuldades na implantação de sistemas ERP**. Ao tomar a decisão pela utilização de sistemas ERP, as empresas esperam obter diversos benefícios. Por outro lado existem problemas a se considerar. Disponível em: <http://www.linhadecodigo.com.br/artigo/2514/beneficios-e-dificuldades-na-implantacao-de-sistemas-erp.aspx>. Acesso em: 25 de março de 2014.

WIKIPÉDIA. **Sistema integrado de gestão empresarial**. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_integrado_de_gest%C3%A3o_empresarial. Acesso em 24 de março de 2014.

APÊNDICES

Como você avalia a política interna que era praticada antes da implantação do sistema? Pontos positivos e negativos?

Como eram elaborados os relatórios para a diretoria antes do processo de implantação do ERP? Eram confiáveis? Podiam ser muito suscetíveis a erros? Estes relatórios são importantes para tomada de decisões da empresa ou do seu serviço?

Como foi o processo de implantação do sistema?

Houve mudança política e do processo interno da empresa para adaptação do sistema ERP? Houve problemas? Quais as maiores dificuldades?

Em relação aos relatórios apresentados com a implantação do sistema, estes são mais confiáveis? São mais rápidos de serem emitidos? Estes relatórios são importantes para tomada de decisões da empresa ou do seu serviço?