

Área Temática: Sistemas Empresarias e Impactos Organizacionais da TI

## IMPLICAÇÕES DA LEGITIMAÇÃO NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP EM UMA *HOLDING*

### AUTORES

**VIVIANE THEISS**

Universidade Regional de Blumenau  
vtheiss@al.furb.br

**NAYANE THAIS KRESPI**

Universidade Regional de Blumenau  
nkrespi@al.furb.br

**CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA**

Universidade Regional de Blumenau  
clavarda@furb.br

### RESUMO

O objetivo do estudo é avaliar a legitimação no processo de implementação de um sistema ERP em uma *holding*. O modelo conceitual está baseado na Nova Sociologia Institucional, com a avaliação da legitimação de um novo sistema de informação na entidade estudada. Realizou-se uma pesquisa descritiva, qualitativa por meio de um estudo de caso. Os procedimentos de coleta de dados empregaram a utilização de entrevista, aplicação de questionário, assim como a análise de documentos disponibilizados pela empresa. A entrevista realizada com a *controller* apresenta como ocorreu o processo de escolha e decisão, como está acontecendo à implementação, quais os custos da mudança e como foi à participação dos funcionários. O questionário respondido pelos funcionários e a análise dos documentos corroboram os fatos expostos pela entrevistada e expõe que os funcionários têm uma grande expectativa em relação aos resultados que a utilização do sistema trará para a empresa. Como o sistema já faz parte dos processos inerente à empresa, e os funcionários já aceitam as mudanças oferecidas, há indícios da legitimação do sistema na empresa, mesmo este ainda não estar funcionando em sua totalidade.

**Palavras-chave:** *Enterprise Resources Planning*; Legitimidade; *Holding*.

### ABSTRACT

The objective of this study is to assess the legitimacy in the process of implementing an ERP system in a holding. The conceptual model is based on New Institutional Sociology, with the assessment of the legitimacy of a new information system on the entity studied. A descriptive, qualitative research through a case study. The data collection procedures employed the use of interview, the application of a questionnaire, as well as the examination of documents provided by the company. The interview conducted with the controller features as the process of choice and decision, as is happening to the implementation, what the costs of change and how was the participation of employees. The questionnaire answered by officials and examination of documents corroborate the facts stated by the interviewed and exposes that employees have a high expectation in relation to the results that the use of the system will bring to the company. As the system is already part of the processes inherent in the company, and employees already accept the changes offered, there is evidence of the legitimacy of the system in the company, even this hasn't be working in its entirety.

**Keywords:** *Enterprise Resources Planning*; Legitimacy; *Holding*.

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de fazer chegar à informação para proprietários e acionistas influencia as organizações a buscarem alternativas para dar agilidade aos seus processos de gestão, possibilitar uma melhor tomada de decisão e conquistar vantagens competitivas. A tendência é de não apenas vislumbrar a empresa isoladamente, mas toda a cadeia de suprimento, conseguindo realizar o planejamento estratégico e tático globalmente para a cadeia, além do operacional para a empresa (PADILHA; MARINS, 2005).

As mudanças requeridas têm reflexo nas rotinas da organização e nos relacionamentos sociais internos, já que a empresa terá que se readaptar e conscientizar seus atores para que ocorra a aceitação de novos hábitos e rotinas. A abordagem institucional enfatiza que, por meio da legitimidade, as ações de uma entidade se tornam desejáveis, apropriadas ou adequadas dentro de algo socialmente aceito, que se constitui em um sistema de normas, valores e crenças (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). Assim, os sistemas de controle gerenciais podem ser vistos como uma instituição, pois irão alterar a forma como os agentes de uma organização aceitam e reproduzem as normas estabelecidas pelos gestores (GUERREIRO; FREZATTI; CASADO, 2006).

A introdução de um sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (*Enterprise Resources Planning* - ERP) proporciona impacto enorme em todas as operações que são realizadas diariamente nas organizações. Os ERPs são atraentes porque unificam a informação e sugerem a promessa de resolver problemas de integração, disponibilidade e confiabilidade de informações ao incorporar em um único sistema as funcionalidades que suportam diversos processos de negócios em uma empresa (OLIVEIRA; RAMOS, 2002).

Entretanto, trata-se de um projeto, que para Moon (2007, p. 243), requer um nível significativo de recursos, compromisso e mudanças de toda a organização, que, em muitas vezes, representa um projeto maior e único, que pode levar uma empresa, quando não planejado adequadamente, a falência. Kumar et al. (2003), ainda esclarecem que estas mudanças comprometem recursos altos, benefícios e riscos potenciais, por ser um exercício muito mais complexo pela sua inovação e mudança, do que qualquer tecnologia ou outros avanços.

Os desafios técnicos e administrativos significantes, que necessitam de investimentos financeiros e mudanças organizacionais, proporcionaram a elaboração da seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a legitimação no processo de implementação de um sistema ERP em uma *holding*? Assim, o objetivo da pesquisa é avaliar a legitimação no processo de implementação de um sistema ERP em uma *holding*.

Este estudo investiga uma *holding* localizada no Estado de Santa Catarina, que apresenta controladas com atividades distintas e que se encontra em extensas dificuldades à integração de informações gerenciais. O motivo dessas dificuldades ocorre pelo uso de sistemas de informação variados e que não oferecem suporte adequado para proporcionar informações tempestivas e oportunas, além do retrabalho de digitação dos dados, ocasionando insatisfação aos funcionários e maiores custos de operação e manutenção.

Diversos estudos investigam as experiências de implementação de ERPs, como Alshawi, Themistocleous e Almadani (2004); Berchet e Habchi (2005); Tchokogue et al. (2005), ao descreverem dados reais e observações que acontecem em variadas empresas. Entretanto, os estudos de Le Loarne e Bécuwe (2008), ao aplicarem a tipologia de Suchman, para definir o processo de legitimação de funções dentro de organizações, em um caso específico, de implementação de um módulo de compras do software SAP, concluindo que a implantação do software realmente trata-se de uma tipologia de legitimidade.

Deste modo, o estudo justifica-se por destacar os elementos chave pertencentes às ações que a organização optou para manter ou adaptar quanto a sua legitimidade. Le Loarne e Bécuwe (2008), afirmam que para recuperar a legitimidade após a implantação de um ERP,

implica que administradores e colaboradores de todas as funções da empresa possam de fato obter, manter ou recuperar a legitimidade, por não ser apenas uma continuação, mas também um episódio, um processo de melhoria na organização, que ainda precisa ser validada até tornar-se institucionalizada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta e discute os aspectos teóricos responsáveis por sustentar o estudo empírico realizado. Esta dividida em nova sociologia institucional e *enterprise resources planning* (ERP).

### 2.1 Nova Sociologia Institucional

O ambiente institucional é marcado por regras, práticas, crenças e normas aos quais indivíduos e organizações precisam se adaptar, caracterizada pelos preceitos da Teoria Institucional. Para Guerreiro et al. (2005), a teoria institucional apresenta três distintos enfoques, como a Nova Sociologia Institucional (NIS - *New Institutional Sociology*), a Nova Economia Institucional (NIE - *New Institutional Economics*) e a Velha Economia Institucional (OIE - *Old Institutional Economics*), que unidas, embora com distintas origens e filosofias, compartilham interesse por temas que envolvem a instituição e a mudança institucional.

A Nova Sociologia Institucional busca verificar as organizações dentro de uma rede de relacionamentos e sistemas culturais, em que para assegurar a sobrevivência no mercado, necessitam adaptação de normas sociais, comportamentos aceitáveis e níveis de eficiência produtiva (COVALESKI; DIRSMITH; SAMUEL, 1996).

A perspectiva institucional, de acordo com Azevedo et al. (2003), direciona as organizações para incorporarem valores e padrões definidos previamente, que a princípio não trazem eficiência operacional, mas que são considerados requisitos fundamentais na busca pela legitimidade, por permitem aumentar, por conseguinte, a sua capacidade de sobrevivência.

Granlund (2001) apresenta questões que levam as empresas à necessidade de mudança do sistema de contabilidade, como o estabelecimento de projetos de desenvolvimento. De acordo com o autor, é importante analisar a mudança da estabilidade e o exame de resistência visível em processos de alteração de sistemas de contabilidade, pois a resistência ocorre quase sem exceção, caracterizada como um fator que afeta o sucesso do sistema.

Mesmo assim, Boff (2007) salienta que para uma estrutura normativa seja totalmente instituída, não basta à imposição ou adoção de um conjunto de normas, mas a prática exercitada e aceita por todos os envolvidos do grupo, no qual com o tempo torna-se habitual pela sua experiência.

Estabelecer um status da legitimidade em uma corporação pode ser uma tarefa difícil, dado que uma corporação é baseada na percepção social e valores que podem e mudam com o tempo. Para gerenciar a legitimidade, as corporações precisam saber como adquirir, manter ou perder, como por exemplo, uma alteração no desempenho corporativo, enquanto para as expectativas sociais o desempenho permanece o mesmo (WARTICK; MAHON, 1994).

São inúmeros os temas possíveis relacionados com a legitimação, em que oferece uma lista que inclui um ato, uma regra, um procedimento, uma rotina, uma distribuição, uma posição, um grupo ou equipe, um sistema de posições, uma estrutura da entidade, uma organização, símbolos organizacionais, práticas, serviços, programas, um regime, um sistema de energia e um sistema, entre outros (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

Para O'Donovan (2002, p. 344), ao investigar a divulgação ambiental das empresas, conclui que a legitimação é um dos fatores explicativos para esta prática. E define que a "Teoria da legitimidade é baseada na idéia de que para continuar a operar com êxito, as

empresas devem agir dentro dos limites do que sociedade identifica como comportamento socialmente aceitável”.

Da mesma forma, para Rossoni e Teixeira (2006, p. 06), legitimidade é o “julgamento social de aceitação, apropriação e desejo que permita organizações acessar outros recursos necessários para sua sobrevivência”. Parte da premissa que a legitimidade é um dos principais fatores que explicam a capacidade de sobrevivência e de aquisição de recursos das organizações.

Uma empresa que passa a fazer parte de um novo ambiente tem a escolha de aceitar e adequar-se aos padrões já definidos e legitimados, que faz reduzir o risco a rejeição pelas demais organizações e indivíduos, ou então, estabelecer seus próprios padrões, manifestando-se de maneira indiferente aos padrões e regras já estabelecidos no ambiente, caracterizando discrepância de comportamento em relação ao ambiente em que atua (BOFF, 2007). Então, uma entidade, quando aceita implantar um sistema integrado pronto de acordo com as indicações do fornecedor, está realizando uma legitimação de um procedimento já aceito.

A tecnologia por ser empregado para automatizar operações, com o objetivo de substituir recursos humanos, tornar processos mais rápidos e eficientes com um custo menor, ao mesmo tempo, responsável pela dinamização da geração de novas informações. Dentro dessa abordagem, para que haja inovação tecnológica deve haver também inovação social, ou seja, prover as pessoas de conhecimento para que, de fato, sejam maximizadas as possibilidades de um sistema informacional (AZEVEDO et al., 2003).

A partir do processo de implementação para Boff (2007), um sistema tecnológico passa a fazer parte de uma empresa. Ao ser aceito por esta, ocorre à legitimidade, sendo necessário mantê-la para continuar fazendo parte, caso contrário esta mesma empresa deverá empenhar-se para se recuperar.

## 2.2 Enterprise Resources Planning – ERP

*Enterprise Resource Planning* (ERP), na visão de Moon (2007, p. 235), “é um sistema de informação da empresa projetado para integrar e otimizar os processos de negócios e transações em uma corporação. [...], e é universalmente aceito pela indústria como uma solução prática para que a empresa alcance um sistema integrado de informação”.

Sob a ótica de Zwicker e Souza (2000), os ERPs são sistemas de informação integrados adquiridos na forma de pacotes comerciais de *software* com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa. Entretanto, ressalta-se que para chegar à complexidade dos dias atuais, os sistemas ERPs passaram por diversos ciclos de desenvolvimento, desde o seu início na década de 1970, até ter seu reconhecimento estabelecido por grandes empresas de todo o mundo (ALSHAWI; THEMISTOCLEOUS; ALMADANI, 2004). Os mesmos autores chamam atenção que, apesar de inúmeras vantagens, a maioria das implementações desse tipo de sistema exige um grau elevado de personalizações para alcançar suas vantagens proclamadas.

É nesse sentido que se percebem os reflexos deste processo nas empresas brasileiras, sejam estas nacionais ou multinacionais. É possível encontrar esses reflexos, também, nas pequenas e médias empresas, que tem recorrido à implementação de sistemas ERP como forma de sobreviver no mercado competitivo ao qual estão inseridas (OLIVEIRA; RAMOS, 2002).

Na visão de Berchet e Habchi (2005), os sistemas ERP são ferramentas poderosas e robustas capazes de promover uma mudança empresarial real. Sendo assim, a principal qualidade da implantação desse sistema é a integração da empresa. Todavia, alguns problemas podem ser enfrentados durante o processo de implementação, como exemplo: altos investimentos de tempo, custos de aquisição do software e de periféricos, medo e rejeição por parte dos usuários, etc.

De forma operacional, um sistema ERP é constituído por um conjunto de módulos de aplicativos integrados, que abrangem a maioria das funções existentes em uma empresa. Cada módulo abrange vários processos da empresa, porém todos os módulos são completamente integrados, sendo que todos os usuários autorizados podem acessar informações em tempo real de vários setores da empresa (SCAPENS; JAZAYERI, 2003). Os autores destacam que a integração significa que os dados, uma vez no sistema, podem ser acessados por toda a empresa, o que pode trazer conseqüências para esta. Logo, a implementação de um sistema ERP pode exigir que algumas mudanças sejam realizadas na empresa, como a forma de trabalho e a relação entre diferentes setores.

Conforme Anastas (1997), a implementação de um sistema ERP pode levantar outra questão, como o uso que o sistema possa vir a trazer uma redução no número de funcionários, visto que existirá uma facilidade na obtenção de informações. Sendo assim, é possível que diminua o número de gerentes e o número de contadores, entretanto pelo menos alguns funcionários são necessários, o que descarta a possibilidade de demissão total.

O processo de implementação de um sistema ERP, pode ser subdividido em diferentes etapas, portanto é possível enquadrar o processo em fases de um ciclo de vida. Ciclo de vida de Sistemas, na visão de Zwicker e Souza (2000, p. 70), “representa as diversas etapas pelas quais passa um projeto de desenvolvimento e utilização de sistemas de informação”. Os autores informam que a ideia de ciclo de vida também defende que sistemas passam por fases sucessivas, iniciando pelo crescimento, evolução e declínio. Com o encerramento deste ciclo, outros sistemas devem ser pensados para melhor atender as necessidades da empresa. Existem diversos modelos, criados por diferentes autores, que tratam de modelos de ciclo de vida de sistemas, bem como sua evolução.

O modelo de ciclo de vida utilizado para a realização de estudos de caso é o proposto por Zwicker e Souza (2000), que contempla três fases, são elas: decisão e seleção, implementação e utilização. Na primeira etapa a empresa decide implementar um sistema ERP e escolhe o fornecedor. Na etapa de implementação, os módulos do sistema são colocados em funcionamento pela empresa. E, por fim, é na etapa de utilização que o sistema passa a fazer parte do dia-a-dia da empresa, tornando-se com o tempo uma rotina.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos necessários para o desenvolvimento do estudo. Contém a caracterização da pesquisa, a forma de coleta e análise dos dados.

Para o desenvolvimento do estudo realizou-se pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. De acordo com Richardson (1989, p. 30), a pesquisa descritiva constitui-se de um estudo que “representa um nível de análise que permite identificar as características dos fenômenos, possibilitando, também, a ordenação e classificação destes”.

Este estudo descreve o caso de uma  *Holding*, que administra entidades de diversificadas atividades, e que está ampliando seus serviços e necessita de ferramentas que melhor auxiliem os gestores no processo de tomada de decisão. Diante desse contexto, está em processo de implantação um sistema empresarial integrado (ERP) que facilite as rotinas da empresa.

Quanto à abordagem do problema da pesquisa, empregou-se a abordagem qualitativa, que segundo Raupp e Beuren (2006), é uma análise mais profunda em relação ao fenômeno que está sendo estudado, destaca-se pelas características não observadas, que podem ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social.

Neste caso, quanto aos procedimentos da pesquisa, caracteriza-se como um estudo de caso, em que o pesquisador aprofunda seu conhecimento de acordo com um determinado caso

específico. Para Yin (2005, p. 20), o “[...] estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”.

Em função de realizar-se somente em uma entidade, busca-se aprofundamento da situação, realizar-se-á um estudo de caso. Para validar esse tipo de pesquisa, Yin (2005) sugere que uma triangulação seja estruturada, validando os dados coletados.

Para o trabalho utilizou-se a seguinte triangulação: (i) Entrevista com a *controller* da entidade; (ii) Verificação da documentação; e (iii) Questionário com perguntas fechadas aos funcionários. Na entrevista, ocorrida no mês de novembro de 2011 com a *controller* da *holding*, foram apontados aspectos, como base nos estudos anteriores, conforme é possível verificar no Quadro 1. As categorias de análise foram estruturadas de forma que as evidências coletadas no caso possam ser contrastadas com a literatura de base.

Categorias de análise	Autores	Quest.	Perguntas
Investigar sobre como nasceu à necessidade das mudanças.	Granlund (2001); Berchet e Habchi (2005); Guerreiro e Pereira (2006).	1	Como e porque surgiu a ideia de implementar um sistema integrado?
Analisar as características do processo de mudança implementado.	Granlund (2001); Berchet e Habchi (2005); Guerreiro e Pereira (2006).	2	Como se deu o processo de escolha do sistema?
		3	Que fatores levaram a decidir pelo sistema integrado?
Verificar o planejamento da escolha do sistema.	Padilha e Marins (2005); Oliveira e Ramos (2002); Moon (2007).	4	Como ocorreu o planejamento desta aquisição?
Identificar os custos para aquisição de um ERP.	Azevedo et al. (2003); Alshawi, Themistocleous e Almadani (2004); Le Loarne e Bécuwe (2008).	5	Quais foram os principais custos com esta implementação?
Indicar os módulos já implantados.	Zwicker e Souza (2000); Scapens e Jazayeri (2003); Le Loarne e Bécuwe (2008).	6	Quais módulos já foram implantados na empresa?
Investigar evidências sobre a eficácia do processo.	Mahmood e Soon (1991); Tchokogue et al. (2005); Guerreiro e Pereira (2006).	7	Qual a pretensão para a utilização deste sistema?
Verificar a aceitação do sistema ERP.	Mahmood e Soon (1991); Wartick e Mahon (1994); Rossoni e Teixeira (2006); Moon (2007)	8	Como está sendo a aceitação perante os funcionários?

**Quando 1 - Descrição das categorias de análise da pesquisa.**

Fonte: dados do estudo.

Para a documentação, utilizou-se uma cópia da proposta comercial fornecida pela empresa que provê o sistema implantado, que contém informações do contrato estabelecido para com a empresa pesquisada e uma terceirizada, que supervisiona a implantação e suporte para a fornecedora do sistema ERP contratado. Além de informações como a proposta de investimento, abrangência do projeto, descrição dos serviços, customização, condições de pagamento, fatores relevante para a condição do projeto, infra-estrutura necessária a prestação de serviços de tecnologia de informação - TI e o orçamento de implantação.

Em um terceiro momento, após a realização da entrevista com a *controller* foi estabelecida a aplicação de um questionário com os funcionários que estavam presentes na empresa e também envolvidos até o momento com a implantação deste sistema. Tal questionário foi adaptado dos estudos de Mahmood e Soon (1991), que apresenta uma escala Likert de 1 a 5 (entre Discordo firmemente e Concordo firmemente).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entidade objeto do estudo atua com administradora de bens, mais precisamente uma *holding*, que a mais de 10 anos atua no mercado, evoluindo com o passar do tempo, e

necessitando de novas adaptações que o mercado exige para que possa continuar a realizar suas atividades. Para Oliveira (1995), *holding* é praticamente toda empresa que adota como finalidade a manutenção de participações em outras empresas, moldada não para produzir riqueza física, mas para controlar as companhias produtoras de tal riqueza. Este conceito básico vem se expandindo a servir os interesses das pessoas físicas, por meio de uma “blindagem patrimonial”, ou seja, a proteção dos bens da pessoa por meio da criação de uma empresa gestora sujeita a regras diferenciadas de tributação e capaz de proporcionar proteções principalmente diante de questões sucessórias (HUNGARO, 2009).

Com a responsabilidade de administrar e controlar diversas outras entidades, a *holding* tem como responsabilidade administrar 15 empresas de diversos segmentos, sendo cinco empresas comerciais, uma *factoring*, um escritório de contabilidade, para a realização da contabilidade interna das empresas controladas, quatro transportadoras e recentemente três prestadoras de serviços de limpeza de roupas, assim como o seu próprio controle.

A *holding* é responsável pelo recebimento e elaboração de informações que serão enviadas para o diretor (controlador principal), mas não estava conseguindo, cumprir com todas as suas obrigações tempestivamente, principalmente em relação ao recebimento das informações contábeis de suas controladas, que empregavam distintos mecanismos e sistemas de informação. Para cada segmento de empresas havia um tipo de sistema de controle e, conseqüentemente, um maior custo de manutenção, retrabalho, controles diversificados, entre outros.

Após reuniões realizadas com o diretor da empresa, e a partir da elaboração de um planejamento estratégico, a controladoria e todas as pessoas responsáveis por cada entidade controlada decidiram implantar um sistema ERP, como se verificará com maiores detalhes na entrevista com a *controller* da empresa.

A entrevista realizada com a *controller* da empresa teve o intuito de investigar como vem ocorrendo o processo de implementação de um sistema ERP em uma *holding*. Segundo a entrevistada, a implantação iniciou em abril do ano de 2011 e ainda restam três módulos que estão em fase de adaptação e testes, cujo prazo de finalização esperado será dentro de doze meses.

A *controller* enfatizou que a ideia de implementar um sistema integrado surgiu pela necessidade de integração da informação entre as empresas que administra e a ação da concorrência: *Não foi uma idéia e sim uma necessidade, em um mundo cada vez mais turbulento, em que a informação deverá estar mais completa, ágil e com maior rapidez, para que as informações cheguem à mesa do administrador, no menor tempo possível.*

A *controller* complementa que: *A empresa decidiu, por um ERP para facilitar o acesso às informações, para atender todos os departamentos da empresa, no qual todas as informações ficariam de forma consolidada para facilitar que o administrador tome algumas decisões e planeje o futuro da empresa. Não existe planejamento sem ter uma base de informações, que deve ser completa, bem estruturada e realizada com muita segurança.*

Para Tchokogue et al. (2005), a integração de sistema influencia as atividades dos negócios das empresas tratando-se de um processo ou até em alguns casos, uma necessidade, justificada por melhorar drasticamente a competitividade, considerada uma das ferramentas mais utilizadas para otimizar a reengenharia de negócios e processos.

A decisão sobre o sistema ERP escolhido considerou vários fatores, como a proximidade da fornecedora, o conhecimento sobre o mercado nacional e a relação entre o custo do projeto e os benefícios esperados. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa de mercado com o intuito de verificar qual o fornecedor de sistema que atuava com mais intensidade entre as empresas próximas à região da *holding*, sendo identificado três fornecedores que apresentaram suas propostas.

O orçamento de cada fornecedor foi um aspecto importante na decisão, mas mesmo assim, levou-se em consideração que o fornecedor tivesse uma abrangência nacional, devido às empresas controladas estarem localizadas em vários estados brasileiros. Desta forma, o fornecedor escolhido atendeu todas as expectativas da empresa, mesmo com uma proposta com o maior orçamento dentre as demais, porém a decisão considerou a reputação e a qualidade do serviço oferecido. *A qualidade que este sistema tem em oferecer foi comprovada por alguns testes antes realizados para contratar a fornecedora do software, afirma a controller.*

Os fatores que levaram a empresa a optar por utilizar um sistema integrado, e não simplesmente pela substituição do sistema por outro equivalente, incluiu diversos aspectos. Em primeiro lugar, como as controladas estão localizadas em diferentes estados, não só na sede da controladora, havia falhas no controle destas empresas, apesar de já se utilizar um sistema de controladoria, mas que apresentava deficiências na definição de custos dos produtos, preços de venda, já que alguns controles eram realizados de forma manual, com o auxílio de planilhas eletrônicas, por que não havia um sistema que atendia todas as necessidades.

A controller afirma que: *Tínhamos um sistema da empresa que cuidava da parte financeira, da parte de cadastro de produto, só que na parte de custos e da controladoria não tinha nada implantado, era tudo no Excel. Então, as chances de errar nas informações em um sistema que já não é confiável aumentavam, por ser um sistema mais simples, que não abrange tantos módulos, sendo uma busca de informações de forma bem manual.*

O planejamento da aquisição do sistema ERP incluiu o treinamento aos usuários do sistema, que foi realizado por uma equipe especializada indicada pela fornecedora do *software* durante um ano. A controller relata que: *Pela equipe que temos gostaríamos de fazer o processo em seis meses, uma meta nossa, mais no decorrer do projeto vimos que não tem como, pois se depende muito de pessoas nesse processo, não só de sistemas, não só da disponibilidade do instrutor ou do pessoal de treinamento e de programação, mas precisa todo o pessoal de retaguarda que fique full time neste projeto. O complicado é tirar um profissional do dia-a-dia dele pra colocar pra fazer um projeto, foi uma das maiores dificuldade que nós tivemos*

Além do investimento na compra do ERP, a empresa incorreu em gastos com infraestrutura de rede, internet e equipamentos. Inicialmente, tentou-se centralizar na sede da controladora toda a parte de estrutura e implantação, porém quando se iniciou o projeto, viu-se que a rede de computadores que se tinha e toda a parte de periféricos não atendiam a necessidade do ERP. A controller manifesta: *Então começou um novo desafio, acabamos não só investindo no sistema, mas também a parte de periférico, servidor e internet. Foi uma necessidade que agregou para a empresa, mas que acelerou bastante o nosso processo, não só um ganho na parte do sistema, mas no dia a dia dos nossos funcionários.*

Outro gasto difícil de medir, foi quanto às paradas nos processos e nas antigas rotinas diárias dos funcionários; neste caso, houve a participação de outros quatro funcionários, formando um custo extra, além de diversos finais de semana, feriados e viagem para outros estados que compreende as controladas.

Para uma empresa adquirir benefícios decorrentes do uso da tecnologia, de acordo com Azevedo et al. (2003), é imprescindível a elaboração de estratégias tecnológicas e organizacionais, para que haja melhoria em aspectos operacionais e estratégicos da organização, como é possível destacar, a confiabilidade de entrega, redução do *time to market*, otimização do fluxo de informações e, melhoria da qualidade, produtividade, flexibilidade, redução de custos, penetração em novos mercados, velocidade, conquista de novos clientes, novos produtos, entre outros.

A implantação do ERP em módulos é uma prática utilizada pela fornecedora com a finalidade de habituar o cliente às novas funções. O sistema se divide em 4 módulos básicos (mercado, suprimentos, finanças e controladoria). A parte de mercado está 90% resolvida, pois ainda faltam alguns ajustes, que dependem dos outros módulos, assim como a parte de suprimentos.

O módulo de finanças é o único que já está totalmente implantado, já que foi o primeiro a ser introduzido, dado a sua menor complexidade se comparado com suprimentos e mercado. A contabilidade e controladoria ainda não foram iniciadas, porém projeta-se para o ano de 2012 estar em operação.

A utilização do sistema ERP apresenta algumas expectativas em relação a sua funcionalidade para a empresa. A controller destaca que a agilidade no processo é uma das principais pretensões. Por exemplo, a contabilidade possui cinco funcionários fazendo a escrituração contábil, e com o sistema poderá se reduzir a somente dois. Entretanto, ao reduzir o número de pessoas em um setor, fica-se com mais pessoas e tempo pra dar suporte à empresa e as controladas, além de proporcionar um melhor trabalho de gestão, pois se tem informações que são úteis ao planejamento estratégico e no planejamento da organização como um todo. A controller afirma que: *Estamos oferecendo um trabalho diferenciado na parte de contabilidade gerencial não só na escrituração, uma conciliação por exemplo, mas acabamos participando um pouco mais dentro da empresa, participando até do processo de planejamento de gestão do negócio e na obtenção do lucro para maximizar o resultado da empresa, diminuir os custos, oferecendo mais informações úteis para o gestor.*

A aceitação dos funcionários para com o sistema ERP, segundo a controller, está ocorrendo de forma planejada, com algumas resistências aos novos procedimentos: *Toda mudança traz descontentamento, porém acredito que não é só aqui, mas em todas as empresas isto ocorre. Entretanto, há uma participação total dos funcionários, em que é possível verificar que todos estão muito empolgados, lógico com o resultado, mesmo não sendo fácil.*

A implantação exigiu que os funcionários acabassem absorvendo outras funções, interagissem com a consultoria e realizassem viagens extras, o que acabava atrapalhando a rotina de trabalho até então realizada. A controller manifesta: *Apreendi que nada adianta, eu querer seguir a minha agenda que eu não consigo, tenho que atender o pessoal do suporte e o pessoal da implantação, porque várias informações dependem da controladoria que ainda não foi implantada. Mas o restante da equipe apresentou-se positiva, melhor do que o planejado.*

Entre as dificuldades encontradas na implantação relatadas pela controller, está o cumprimento das metas estabelecidas no contrato com o fornecedor: *Com a empresa foi contratada, iniciou-se um projeto por um orçamento com base no tempo, por exemplo, quando aberto o modulo “financeiro” há pontos específicos que devem ser atendidos, que devem ser estabelecidas em determinado tempo. Como todos os funcionários estavam empolgados, atingimos os objetivos em 60% do horário previsto. Porém quando entramos no módulo de mercado, que não mais dependia da nossa estrutura interna, e sim das controladas, então foi mais difícil. Disponibilizamos a nossa equipe interna, e a equipe da fornecedora pra desenvolver o projeto, mas quando chegava lá na controlada, esta não estava preparado pra receber o treinamento, até pela rotatividade de funcionários que existe. Durante este processo, treinávamos uma pessoa, e em pouco tempo mudava ou a pessoa pedia pra sair, e voltava o trabalho todo novamente. Após algumas tentativas, tivemos que retroagir e voltar o processo, contratar pessoas nossas aqui pra atender a empresa lá. Com isso, criamos outros departamentos na empresa, tudo pra poder atender as controladas.*

O Quadro 2 apresenta as respostas obtidas com a aplicação do questionário aos funcionários da empresa. Devido ao processo de implementação ainda não estar completo,

nem todos os funcionários estão diretamente envolvidos com essa mudança. Assim sendo, 7 funcionários no total, todos envolvidos no processo de implementação de forma direta e ativa, responderam o questionário. Destaca-se que, a escala utilizada para responder o questionário era Likert de 5 pontos, sendo que o 1 representa discordo totalmente e o 5 serve para concordo totalmente.

Questões/Respondentes	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
1 - O ERP ajudará a melhorar o processo e o conteúdo das decisões?	3	5	5	5	5	4	5
2 - O ERP melhorará as reuniões e discussões internas?	5	5	5	4	5	4	4
3 - O ERP possibilitará melhor coordenação entre as áreas funcionais na empresa?	5	5	5	5	5	3	4
4 - O ERP possibilitará melhores avaliações nos relatórios anuais do orçamento?	3	5	5	5	5	5	5
5 - O ERP ajudará a aumentar a margem de lucro da empresa?	1	3	2	4	3	2	3
6 - O ERP ajudará a aumentar a participação de mercado da empresa?	1	4	3	4	4	3	3
7 - O ERP melhorará o planejamento estratégico?	5	4	5	5	5	4	2
8 - O ERP melhorará o padrão de comunicação entre unidades organizacionais de diferentes regiões?	5	5	4	5	5	5	4
Questões/Respondentes	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
9 - O ERP ajudará a coordenar a atividade da empresa regional, nacional ou globalmente?	5	5	4	5	5	4	4
10 - O ERP ajudará a empresa a controlar de perto seus clientes e fornecedores?	3	5	5	5	5	5	3
11 - O ERP permitirá à empresa agregar mais informações aos serviços?	3	5	5	5	5	2	5

#### Quadro 2 - Respostas ao questionário

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se logo na primeira questão que o R1 é o que destoa dos demais, visto que todos concordam que o novo sistema ajudará a melhorar o processo e o conteúdo das decisões, com exceção deste, que é indiferente. Provavelmente, este respondente não participa diretamente do processo de tomada de decisão na *holding*.

Na segunda e terceira questões, os respondentes são unânimes ao concordarem que o sistema integrado melhorará as reuniões e discussões internas, bem como tornará mais efetiva a coordenação entre as áreas funcionais da empresa.

Na quarta pergunta novamente o R1 destoa dos demais, sendo que ele se apresenta indiferente as melhorias possíveis de se obter na avaliação dos relatórios anuais de orçamento, enquanto que todos os demais respondentes concordam totalmente com essa afirmação.

Quando os funcionários foram questionados acerca do aumento da margem de lucro da empresa, na quinta pergunta, houve uma discrepância nas respostas, deixando evidente que os funcionários não têm clareza sobre o quanto, se é que vai, o sistema integrado irá aumentar a margem de lucros da empresa.

Na sexta pergunta os funcionários foram questionados sobre a influência do sistema ERP no aumento da participação de mercado, as respostas variam entre o indiferente e o concordo, o que mais uma vez sugere que os funcionários não têm clareza acerca dos resultados do sistema para com essa área específica. A única resposta que não segue nessa linha é a do R1, que discorda totalmente da afirmação, sugerindo que não existe nenhuma ligação entre a mudança de sistema e a participação de mercado da empresa.

Quando questionados sobre a melhoria do planejamento estratégico da empresa, os respondentes quase que unanimemente concordam com a afirmação. Porém, desta vez o

respondente que destoa é o R6, talvez por não distinguir a ligação entre o planejamento estratégico e a implementação do sistema integrado.

Na oitava questão, bem como na nona, a maioria dos respondentes concordam totalmente ou concorda com as afirmações feitas. Assim sendo, é possível afirmar que a maioria dos funcionários concorda que o uso do sistema ERP melhorará o padrão de comunicação da empresa e também que ajudará a coordenar as atividades da empresa no âmbito nacional, estadual ou municipal.

Ao ser questionado acerca da ligação entre o controle dos clientes e fornecedores e a utilização de um sistema integrado, a maioria dos respondentes é unânime em concordar totalmente, todavia R1 e R6 são indiferentes a afirmação.

Por fim, a questão de número 11 buscou investigar se os funcionários concordavam que a implementação do sistema ERP agregaria mais informações aos serviços por ela prestados; neste sentido a maioria dos respondentes afirmou concordar totalmente, ao passo que somente os respondentes R1 e R5 são indiferentes e até discordam.

De forma geral é possível concluir que o respondente R1 é o menos otimista em relação à implementação do sistema, visto que é indiferente ou discorda da maioria das perguntas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo avaliar a legitimação no processo de implementação de um sistema ERP em uma *holding*. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa administradora de bens, que tem como finalidade administrar 15 empresas de diversos segmentos, sendo cinco empresas comerciais, uma *factoring*, um escritório de contabilidade, quatro transportadoras e, recentemente, três prestadoras de serviços de limpeza de roupas. A triangulação dos dados foi feita por meio de análise de documentos, entrevista com a *controller* da empresa e aplicação de questionário aos funcionários.

Os resultados mostram que a necessidade da mudança do ERP nasceu pelo mercado, na análise dos concorrentes, já que empresa deveria atualizar-se ou não teria mais condições de competir, conforme afirma a *controller* da *holding*. Este argumento está de acordo com Azevedo et al. (2003), em que as empresas passam por grandes mudanças e reestruturações, devido as exigências dos consumidores, um número maior de competidores no mercado e uma força de trabalho que requer novos tipos de tratamentos.

O ERP pode gerar benefícios variados, como os operacionais, financeiros, para os investidores, satisfação do usuário, entre outros. Devido a sua relevância, sua importância pode ser medida pela observação das reações do mercado, assim como, pelo seu anúncio de utilização, segundo explana Moon (2007).

A escolha do ERP obedeceu a critérios de uma análise entre custos e benefícios esperados. A *controller* afirma que não necessariamente o orçamento mais baixo apresentado é aquele que vai ser escolhido. No caso da empresa estudada, foi optado pelo maior orçamento, por este oferecer outras vantagens julgadas importantes, como a qualidade do serviço prestado pela empresa de suporte e assistência no processo de implementação do ERP.

A etapa da escolha do sistema é decisiva, apresentam Berchet e Habchi (2005), os quais inferem que a empresa irá definir junto com o vendedor do *software*, todos os procedimentos e recursos necessários para a aquisição e funcionamento do sistema integrado, e uma má escolha, poderá trazer problemas para o futuro.

A empresa optou por implementar um sistema que garantisse a segurança das informações, e a decisão foi por um sistema integrado, o que modificou e melhorou a gestão da empresa, visto que esta utilizava um sistema informacional específico para cada setor, exceto custos e controladoria que trabalhavam com planilhas eletrônicas em conjunto. Segundo Le Loarne e Bécuwe (2008), as razões para uma empresa implementar um sistema

ERP, geralmente, é de reduzir custos; para que este procedimento seja realizado, o sistema deve ser instituído e executado por um grupo de projeto designado e assistido por consultores externos redesenhando o processo do negócio, estabelecendo os procedimentos de cada módulo e definidos os parâmetros.

Moon (2007) esclarece que identificar os valores que serão gastos no novo sistema, muitas vezes é decisivo e questão-chave para a escolha do fornecedor, para que de antemão já seja conhecido os gastos que haverá em tal investimento, no qual expõe a importância de um bom projeto e da participação de todos os envolvidos na organização. Zwicker e Souza (2000) apresentam que a fase de planejamento é importante, já que leva em consideração critérios que podem auxiliar os gestores a escolherem o sistema integrado mais adequado a realidade de cada empresa.

A *controller* destaca que o investimento da empresa para proceder à implementação do ERP foi alto, visto que além dos gastos já esperados com o sistema propriamente dito, foi necessário investir em equipamentos novos e com treinamento de funcionários.

Os argumentos apresentados pela entrevistada, como resposta ao questionamento, colaboram com os preceitos da institucionalização, que para Covaleski, Dirsmith e Samuel (1996) é um processo adaptativo que levam em conta determinadas regras vigentes, que influenciam as organizações em suas crenças, normas e tradições.

Para a implantação de um sistema de ERP completo, de acordo com Le Loarne e Bécuwe (2008), envolve a implantação de vários módulos, cada módulo está relacionada com uma função específica da organização, como contabilidade, finanças, compras, recursos humanos, produção, etc. Neste sentido, a *controller* pondera que dois módulos já foram completamente implementados, e dois (contabilidade e controladoria) ainda não. Esses dois faltantes terão a implementação iniciada no começo de 2012, devido a necessidades específicas da empresa.

Entre as expectativas com o ERP, a empresa esperava maior agilidade de processos, redução de retrabalhos e a liberação de funcionários, informações para a gestão das empresas, e planejamento de resultados. Essas expectativas atendem aquelas descritas no estudo de Anastas (1997), principalmente no que tange as expectativas em relação à redução do número de funcionários realizando somente uma determinada função e passando contribuir para a obtenção de informações gerenciais.

Os dados coletados mostram que houve total participação dos funcionários, prontos a resolver os problemas e se disponibilizaram a participar de treinamentos. Porém, a *controller* destaca, também, que uma mudança tão grande causa algumas situações de desconforto, que com atitudes de cooperação, foram sendo minimizados e resolvidos. A análise do questionário mostra que os funcionários, de forma geral, estão satisfeitos com o processo de implementação e, ainda, que estes têm altas expectativas acerca das mudanças que ele proporcionará para a empresa. Os documentos analisados completaram as informações obtidas na entrevista, principalmente no que diz respeito à parte de custos, benefícios, horas destinadas a treinamentos e soluções de problemas.

Azevedo et al. (2003), afirmam que a perspectiva institucional direciona as empresas para que estas façam a incorporação de valores e padrões previamente definidos, que inicialmente não trazem eficiência operacional, porém que são considerados requisitos fundamentais na busca pela legitimidade, aumentando a capacidade de sobrevivência da empresa.

Boff (2007) enfatiza, ainda, que para que uma estrutura normativa seja totalmente instituída, não basta à imposição ou adoção de um conjunto de normas, mas é necessário que este seja praticado e aceito por todos do grupo, até que se torne habitual pela experiência e não pelo estudo.

Sugere-se para pesquisas futuras o estudo da empresa depois de finalizado o processo de implementação completa de todos os módulos do ERP, assim como o estudo de outras empresas que já realizaram mudanças em seus controles gerenciais.

## REFERÊNCIAS

ALSHAWI, S.; THEMISTOCLEOUS, M.; ALMADANI, R. Integrating diverse ERP systems: a case study. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 17, n. 6, p. 454–462, 2004.

ANASTAS, M. The changing world of management accounting and financial management. **Management Accounting (UK)**, Outubro, p. 48-51, 1997.

AZEVEDO, C. G. D.; MACHADO, A. G. C.; FROTA, I. L. N.; ZENAIDE, M. L. C.; BARBOSA JÚNIOR, C. L. Implantação de um sistema ERP: a mudança organizacional sob os aspectos contingencial e institucional. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM

BERCHET, C.; HABCHI, G. The implementation and deployment of an ERP system: an industrial case study, **Computers in Industry**, v. 56, p. 588-605, 2005.

BOFF, M. L.. **Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom na evidência ambiental e social em relatórios da administração de empresas familiares**. 2007. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W.; SAMUEL, S. Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. **Journal of Management Accounting Research**, n. 8, p. 1-35, 1996.

DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SUDDABY, R.; SAHLIN-ANDERSSON, K. (Editores). **The sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage publications, p. 49-77, 2008.

GRANLUND, M. Towards explaining stability in and around management accounting systems. **Management Accounting Research**, v. 12, p. 141–166, 2001.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. **Revista de Contabilidade Finanças**, v. 17, p. 7–21, 2006.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PEREIRA, C. A. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 91-106, out./dez. 2005.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A. Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. In: EnANPAD, 30., 2006, **Anais...**, Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador/Bahia. ANPAD, 2006.

HUNGARO, F. M. A figura das empresas holding como forma de proteção patrimonial, planejamento sucessório e controle de grupos empresariais. **Revista ETIC – Encontro de Iniciação Científica**, v. 5, n. 5, 2009.

KUMAR, V., MAHESHWARI, B., KUMAR, U. An investigation of critical management issues in ERP implementation: empirical evidence from Canadian organizations, **Technovation**, v. 23, n. 10, p.793–807, 2003.

LE LOARNE, S. BÉCUWE, A. Exploring functional legitimacy within organisations: lessons to be learnt from suchman's typology. The case of the purchasing function and SAP Implementation, 2008, p. 101-118. In: GRABOT, B.; MAYÈRE, A.; BAZET, I. **ERP systems and organisational change: a socio-technical insight**. Springer, 2008, p. 101- 110. Disponível em <<http://www.springerlink.com/content/978-1-84800-182-4/#section=207643&page=2&locus=6>>. Acesso em: 24 jan. 2012.

MOON, Y. B. Enterprise Resource Planning (ERP): a review of the literature. **Int. J. Management and Enterprise Development**, v. 4, n. 3, p.235–264, 2007.

O'DONOVAN, Gary. Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n.3, p. 344-371, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio**: uma abordagem pratica. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, M. A.; RAMOS, A. S. M. Fatores de sucesso na implementação de sistemas integrados de gestão empresarial (ERP): estudo de caso em uma média empresa. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22., 2002. **Anais...** Curitiba. ENEGEPE, 2002, p. 1-8.

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S. Sistemas ERP: características, custos e tendências. **Revista Produção**, v. 15, n. 01, p. 102-113, 2005.

RAUPP, F. M; BEUREN, I. M. In: BEUREN, I. M.; LONGARAY, A. A.  **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2006. 195 p.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.  **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 286, p.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Legitimidade, governança corporativa e desempenho: análise das empresas da bolsa de valores de São Paulo. In: Enanpad, 34., 2010, Rio De Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 1-17.

SCAPENS, R. W.; JAZAYERI, M. ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A resserach note. **European Accountig Review**, v. 12, n. 1, p. 201-233, 2003.

TCHOKOGUE, A., BAREIL, C., *et al.* Key lessons from the implementation of an ERP at Pratt & Whitney Canada. **International Journal of Production Economics**, v. 95, n. 2, p.151–163, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3°. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212 p, il.

ZWICKER, R.; SOUZA, C. A. de. Sistemas ERP: conceituação, ciclo de vida e estudos de casos comparados. In: SOUZA, C. A. de; SACCOL, A. Z. **Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning): teoria e casos**. São Paulo: Atlas, p. 368, 2006.

WARTICK, S. L. MAHON, J. F. Toward a substantive definition of the corporate issue construct: a review and synthesis of the literature. **Business and Society**, v. 33, p. 293-311, 1994.