

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**

VANESSA SAIDE MARIANI

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO COMO UMA FERRAMENTA
PARA AREA DE CONTROLADORIA**

CURITIBA

2014

VANESSA SAIDE MARIANI

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO COMO UMA FERRAMENTA
PARA AREA DE CONTROLADORIA**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós- Graduação do Departamento de Ciências Contábeis do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Orientadora: Prof. Mayla Cristina Costa.

**CURITIBA
2014**

“Somos o que fazemos, mas somos, principalmente,
o que fazemos para mudar o que somos.”

Eduardo Galeano

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por me permitir caminhar mais esta etapa. Agradeço em especial ao meu marido Vinicius F.L. Mariani que me incentivou, me ajudou e que esteve ao meu lado em todas as tardes de sábados estudando e buscando novos conhecimentos.

Agradeço a professora e orientadora Mayla Costa pela atenção e disposição de orientar agregando sua experiência a medida que a pesquisa se desenvolvia.

A FIEP por permitir o estudo do assunto, e a todos que contribuíram e participaram de alguma forma da pesquisa apoiando o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

O tema abordado no presente trabalho é o Sistema de *Informação Enterprise Resource Planning*- ERP, conhecido como Sistema Integrado de Gestão que vem se mostrando como uma importante ferramenta gerencial trazendo maior competitividade entre as empresas. O objetivo do estudo é analisar o ERP como uma ferramenta na tomada de decisão na área de Controladoria. Apresentar os conceitos de Sistema Integrado de Gestão e Controladoria, verificar os fatores que levaram a empresa a adotar um ERP bem como identificar as mudanças ocasionadas e os benefícios da implementação do ERP na Federação das Indústrias do Estado do Paraná. A necessidade da empresa em implantar um Sistema de ERP esta ligada a uma busca de melhoria de qualidade dos processos operacionais da empresa que resulta em maior flexibilidade e maior competitividade. Os resultados indicam automação de processos e a integração total dos departamentos por meio da informática.

.
Palavra-chaves: *Enterprise Resource Planing* (ERP), tomada de decisão, sistema integrado de Gestão e Controladoria.

ABSTRACT

The subject of the present work is the Enterprise Resource Planning-ERP Information System, known as Integrated Management System that is proving to be an important management tool bringing greater competition between companies. The objective of the study is to analyze the ERP as a tool in decision making in the area of Comptroller. Introduced the concepts of Integrated Management System and Controller, verify the factors that led the company to adopt an ERP and identify changes caused and the benefits of implementing the ERP at the Federation of Industries of the State of Paraná. The need for the company to set up an ERP system is linked to a search for quality improvement of the company's operational processes resulting in greater flexibility and increased competitiveness. The results indicate process automation and seamless integration of departments through information

Keywords: Enterprise Resource Planing (ERP), decision making, integrated system of Management and Comptroller.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Evolução das Aplicações Empresariais.

Figura 2- Fases da Evolução dos Sistemas ERP

Figura 3- Aceitação de Mudanças

Figura 4- Estrutura Organizacional do Sistema Fiep

Figura 5- Cronograma de implantação do ERP no Sistema FIEP

Figura 6- Integração ERP com demais sistemas

Figura 7- Estruturação da Área de Processos e Controladoria

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Benefícios e problemas dos Sistemas ERP

Quadro 2- Entidades pertencentes ao Sistema “S”

Quadro 3- Como era e como ficou- Área de Contratos

Quadro 4- Como era e como ficou- Área de Contas a Receber

Quadro 5- Como era e como ficou- Faturamento

Quadro 6- Como era e como ficou- Área de Compras

Quadro 7- Como era e como ficou- Área de Contas a Pagar

Quadro 8- Como era e como ficou- Ativo Fixo

Quadro 9- Como era e como ficou- Área de Contabilidade e Orçamento

Quadro 10- Como era e como ficou- Central de Cadastros

Quadro 11- Como era e como ficou- Suporte

LISTA DE SIGLAS

CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNI	Confederação Nacional da Indústria
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IEL	Instituto Evaldo Lodi
MRP	<i>Manufacturing Resource Planning</i>
MRP II	<i>Manufacturing Resource Planning</i>
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral:	12
1.2.2 Objetivos Específicos:	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2. METODOLOGIA.....	14
3. REFERENCIAL TEORICO	15
3.1 A IMPORTANCIA DO ERP PARA A CONTROLADORIA	19
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	25
4.1 Aspectos Institucionais das entidades integrantes do Sistema FIEP	25
4.1.2 Serviço Social da Indústria- SESI	26
4.1.3 Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial- SENAI	27
4.2 Necessidade de mudar.....	28
4.3 Benefícios do ERP para o Sistema FIEP	29
4.4 Projeto de implantação.....	29
4.5 Integração com os Sistemas do Sistema FIEP	30
4.6 Principais mudanças com a entrada do ERP dentro do Sistema FIEP	30
4.7 Estruturação da Área de Processos e Controladoria	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS.....	51

1 INTRODUÇÃO

Na evolução tecnológica, os negócios estão entre os fatores que elevam significativamente a competitividade das empresas, forçando-as, cada vez mais, a diferenciarem de seus concorrentes.

O tema abordado no presente trabalho é o Sistema de Informação *Enterprise Resource Planning*- ERP, conhecido como Sistema Integrado de Gestão, que vem se mostrando uma importante ferramenta gerencial responsável por trazer maior competitividade entre as empresas, sendo usado também como uma ferramenta de apoio na tomada de decisão.

Otero (2004, p.22) define Sistemas Integrados de Gestão baseados na filosofia ERP como sendo sistemas teoricamente capazes de integrar toda a gestão de uma empresa, agilizando o processo de tomada de decisão e permitindo que o desempenho seja monitorado em tempo real.

Gallego (2003, p.12) ressalta que:

A integração entre áreas da empresa e entre empresas diferentes é uma necessidade para a competitividade. Para isso é necessário um intenso trabalho dos sistemas de informática nas organizações, para assegurar a comunicação entre as pessoas, coordenar atividades, agregar dados, e permitir a verificação dos resultados obtidos em todos os pontos da organização. Essa é a tarefa básica de um sistema como o ERP.

Dessa maneira, o trabalho estará estruturado da seguinte forma, iniciando com esta introdução, onde se apresenta o problema da pesquisa, o objetivo geral e objetivos específicos, seguido da justificativa. Na seção 2 apresentam-se os procedimentos e métodos a serem utilizados, na seção 3 apresenta o referencial teórico que norteia a presente pesquisa. E por fim a apresentação dos dados de pesquisa, considerações finais e referências.

1.1 PROBLEMA

Uma gestão eficiente é hoje um dos diferenciais competitivos mais atuais e importantes. A implantação de um Sistema Integrado de Gestão pode trazer maior controle e maior segurança nas ações de uma organização em seu processo de decisão. Diante disso aponta-se tal questionamento: O ERP atua como uma ferramenta de controle para a área de Controladoria na Federação das Indústrias do Estado do Paraná?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral:

Compreender o papel do Sistema ERP na área de Controladoria, sua relevância como um instrumento eficaz e eficiente para a tomada de decisão.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- a. apresentar os conceitos de Sistema Integrado de Gestão e Controladoria.
- b. verificar os fatores que levaram a empresa a adotar um ERP.
- c. identificar as mudanças ocasionadas pela implementação do ERP na Federação das Indústrias do Estado do Paraná.
- d. analisar os benefícios da implementação do ERP da Federação das Indústrias do Estado do Paraná na Área de Controladoria.

1.3 JUSTIFICATIVA

Visto que as informações estão aliadas à tecnologia e esta cada vez mais vem sendo modernizada, as organizações vêm buscando modelos de gestão mais competitivos, usando de ferramentas que gerem resultados mais satisfatórios em seus negócios.

A implementação de sistemas ERP, segundo Souza e Saccol (2003, p.21) “é um processo de mudança cultural e um fator crítico de sucesso é evitar que o projeto seja tratado com um projeto de informática”. Este trabalho tem como objetivo analisar como o ERP pode auxiliar a área de Controladoria como uma ferramenta de controle para a tomada de decisão.

A escolha do tema deve-se, primeiramente ao interesse da pesquisadora em aprofundar o conhecimento sobre a teoria já existente e a respeito do assunto em questão, e também por vivenciar o momento de implementação da empresa pesquisada, ao qual faz parte do quadro de funcionários, o que por conveniência, facilitou o acesso aos dados.

2. METODOLOGIA

A estratégia metodológica escolhida foi o estudo de caso, tendo como objeto a implantação do ERP dentro de uma organização de grande porte.

Segundo YIN (2001), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno do seu contexto de realidade, mas quando não pode manipular comportamentos relevantes.

VERGARA (2000), classifica os tipos de pesquisa quanto aos fins a que se destina e quanto aos meios de investigação. Seguindo esta classificação a presente pesquisa enquadra-se quanto aos fins a que se destina como do tipo qualitativa.

Segundo RICHARDSON (1999: 6):

“O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão”.

Para RICHARDSON (1999), o método qualitativo difere em princípio do quantitativo á medida que não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema.

Para a coleta de dados serão utilizadas a seguinte triangulação:

- Documentos de sites;
- Entrevistas/Questionários;
- Documentos internos da entidade pesquisa;

Através das técnicas relacionadas à acima será possível fazer a identificação dos objetivos específicos relacionados no trabalho, e também a triangulação dos dados para obter mais clareza e certeza.

A entrevista será utilizada para coletar dados importantes, onde irá relatar as questões relativas à escolha da solução; questões relativas à gestão do processo de implantação; questões relativas à avaliação do projeto até o estágio atual e também questões relativas à pós-implantação.

Para (RICHARDSON, 1999), a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas.

Segundo MARCONI e LAKATOS (2002), a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restritos a documentos, escritos ou não, constituído o que se denomina de fontes primarias, pois podem ser recolhidas no momento em que o fato ocorre ou depois.

3. REFERENCIAL TEORICO

Nos anos 60, foi iniciada a busca pela sistematização do fluxo de informação em torno de um processo de fabricação, resultando no surgimento dos sistemas *Material Resource Planning* (*MRP*), que é um *software* para planejamento das requisições de materiais.

A partir dos anos 80, procurou-se tornar estas aplicações mais robustas e mais capazes de gerar informação em um conjunto mais realista de hipóteses. Como resultado, surgiu o *software* MRP II.

Nos anos 90, com o sentimento evolutivo, foi criado o sistema ERP para possibilitar a interação entre um maior número de transações internas nas empresas (NORRIS *et al.*, 2001). As organizações na procura de obter um sistema que integrasse todos os seus departamentos fornecessem informações uteis para a tomada de decisão começaram a implantação deste sistema de integração organizacional.

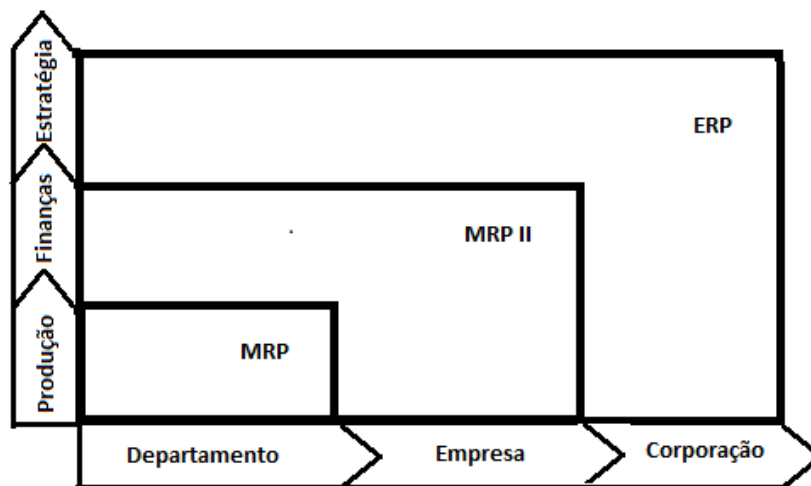


FIGURA 01 Evolução das Aplicações Empresariais.

Fonte: Colangelo (2001, p22)

Ainda, “ERP ou *Enterprise Resource Planning* é um sistema integrado de gestão de informações, com um único banco de dados, contínuo e consistente. Ele constitui um importante instrumento para a melhoria dos processos de negócio, integrando diversas atividades empresariais” (Laudon e Laudon, 2007).

Segundo Colangelo (2001, p17), o ERP corresponde a:

[...] um software (sic) aplicativo que permite às empresas automatizar e integrar parcela substancial de seus processos de negócios, abrangendo finanças, controles, logística suprimentos, fabricação e vendas) e recursos humanos; compartilhar dados e uniformizar processos de negócios; produzir e utilizar informações em tempo real.

Para Souza e Saccol (2003,19) “ERP são sistemas de informações adquiridos na forma de pacotes comerciais de *software* que permitem a integração de dados dos sistemas de informação transacional e dos processos de negócios ao longo de uma organização”.

Para Souza e Saccol, diversas podem ser as causas que levam as organizações a procura de um sistema integrado, desde a incapacidade dos sistemas atuais em atender as necessidades da empresa, a não integração apropriada dos dados e informações.

Para Colangelo (2001), existem três motivos que podem levar as organizações a buscarem soluções em sistemas de ERP, sendo elas: negócios, legislação e tecnologia.

Ainda Colangelo (2001, p.30):

“os motivos de negócio estão associados à melhoria da lucratividade ou do fortalecimento da posição competitiva da empresa e serão subdivididos em estratégicos e operacionais. Os motivos de legislação estão ligados a exigências que a empresa deve cumprir e que não atendidas pelos sistemas atuais”.

Oliveira (2006) apresenta as fases da evolução dos Sistemas ERP e as agregações de novas tecnologias, com base em Turban, Mclean e Wetherbe (2002) e Rodriguez (2002):

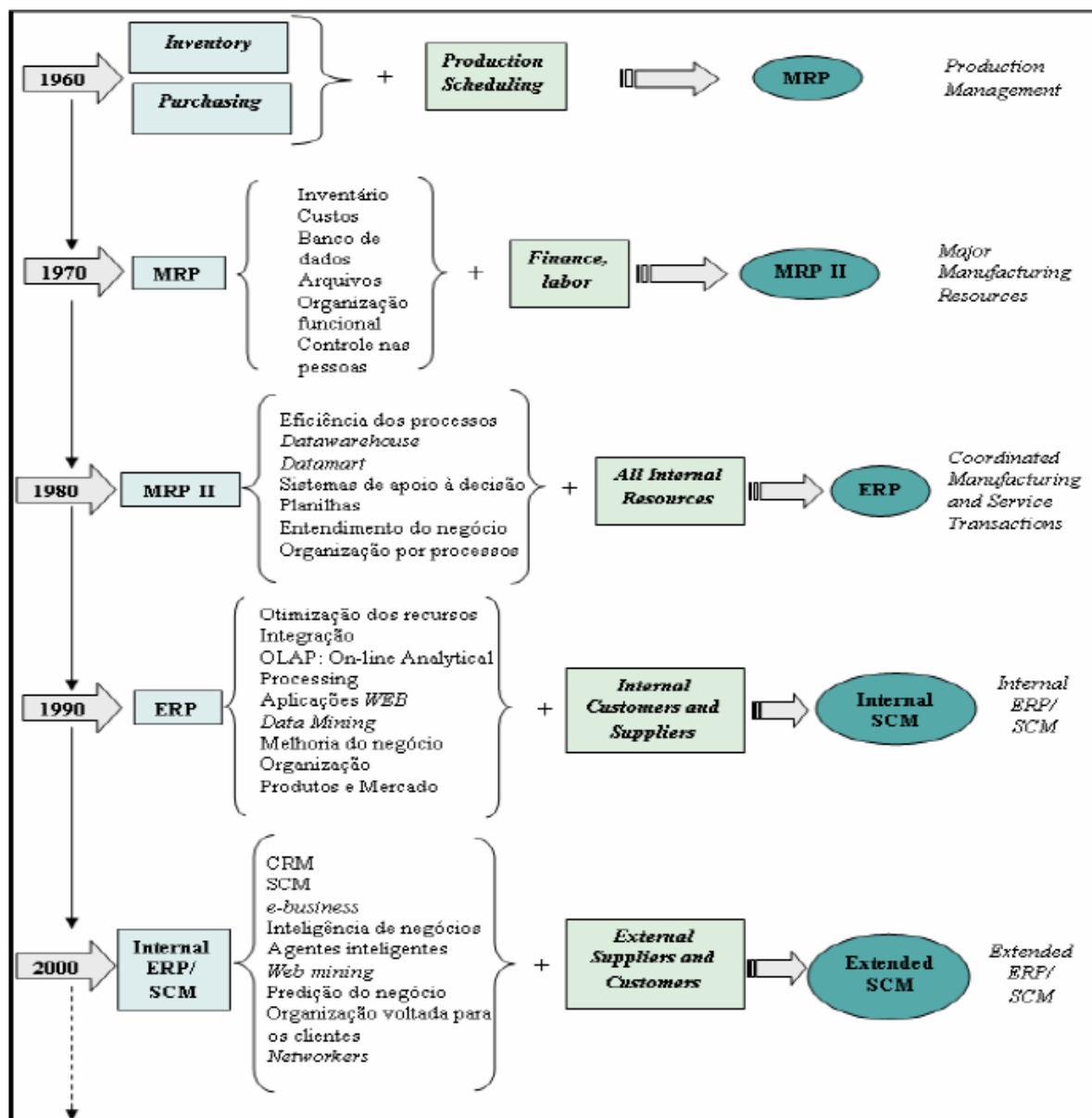


FIGURA 2 - Fases da Evolução dos Sistemas ERP

Fonte: Oliveira (2006, p.28)

Souza e Saccol (2003,21) comentam que, “os sistemas ERP, ao disponibilizarem informações on-line em uma base de dados única, trouxeram melhoria na qualidade das informações disponíveis”.

Para Amorim (2009) os sistemas ERP constituem um *software* multimodular que visa integrar a gestão da empresa nas diferentes fases de seu negócio, tornando mais ágil também o processo de tomada de decisão, porquanto permite que o desempenho da empresa seja monitorado em tempo real.

Assim, o Sistema ERP é composto de módulos que atendem as necessidades de informação para apoio a tomada de decisão, todos integrados entre si a partir de uma base única de dados. De acordo com Colangelo (2001, p.23), “a importância do modelo esta em ambientes de rede, pois ele oferece uma forma conveniente de interligar programas que estão distribuídos em diferentes pontos”.

O sistema ERP possui alguns módulos básicos tais como: módulo financeiro, módulo de compras, módulo de produção, módulo de controle de estoque, módulo de vendas, módulo de recursos humanos e módulo administrativo.

Conforme Valente (2004), a divisão dos sistemas ERP em módulos possibilita que a empresa implante apenas partes do sistema que sejam de seu interesse, e mesmo que a empresa deseje implantar todo o sistema possa fazê-lo em etapas.

Hypolito e Pamplona (1999) explicam que cada módulo dos sistemas de gestão integrada contemplam funcionalidades relacionadas à área de atuação específica. Os módulos financeiros e de Controladoria abrangem por exemplo, funcionalidade de contabilidade geral, faturamento, contas a receber, contas a pagar, contabilidade de centro de custos e gestão de ativos.

A necessidade da empresa em implantar um Sistema de ERP esta ligada a uma busca de melhoria de qualidade dos processos operacionais da empresa que resultam em maior flexibilidade e ainda as torna mais competitiva.

3.1 A IMPORTANCIA DO ERP PARA A CONTROLADORIA

A controladoria segundo Figueiredo, 1997, p.26:

“Surgiu em função do aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, tem sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenham aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios”.

Considerando essas razões, (Figueiredo, 1997,p.26) diz que: “A separação entre a função contábil e a função financeira foi o caminho logico a ser tomado e, nesse período, ocorreu o nascimento e o desenvolvimento de uma função diferenciada de Controladoria”.

Ainda segundo (Figueiredo, 1997,p.26): “A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Para Figueiredo e Caggiano (1997), como órgão de gestão empresaria, a Controladoria tem como finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial; assim, os sistemas ERP são elementos que podem influenciar nas funções de controladoria.

Segundo Peleias (2002) e Catelli (2001), a missão da controladoria é dar suporte à gestão de negócios das empresas de modo a assegurar a eficácia empresaria.

Almeida, Parisi e Pereira (2001), quanto às funções da Contoladoria, definem:

a)subsidiar o processo de gestão;b)apoioar a avaliação de desempenho;c) apoiar a avaliação de resultado;d) gerir os sistemas de informações; e) atender aos agentes do mercado. No subsidio ao processo de gestão, consideram que a Controladoria deve dar suporte para que a entidade ajuste seu processo gestão ao meio em que esta inserida. No apoio à avaliação de desempenho, a Controladoria assume o papel de analisar o desempenho economico das diversas áreas, dos gestores e da empresa como um todo. Quanto ao apoio na avaliação dos resultados dos produtos e serviços, tem como função monitorar e orientar o processo de estabelecimento de padrões, bem como avaliar os resultados dos seus serviços. Ao gerir sistemas de informação. Cabe a controladoria definir a base de dados que organizará as informações necessárias.É funçã de o setor atender aos agentes do mercado a partir da análise e mensuração do impacto das legislações no resultado econômico da empresa.

Padoveze (2003, p.36-37) relata que:

A Controladoria basicamente é responsável pelo Sistema de Informação Contábil Gerencial da empresa e a sua função é assegurar o resultado da companhia. Para tanto, ela deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa. Sob pena de exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento.

Para o mesmo autor, a Controladoria tem duas áreas:

a) Contábil e fiscal: responsável pelas informações societárias e funções de guarda de ativos, tais como: demonstrativos a ser publicados, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos e controle de inventários;

b) Planejamento e controle: incorpora à questão orçamentária projeções, simulações. Custos e a contabilidade por responsabilidade.

Para Tung (1993, citado por Arnaldo et al.; 2010), a Controladoria analisa as variações das demonstrações contábeis e dos indicadores econômico-financeiros, compilando os dados relevantes e reportando-os aos gestores da empresa e à administração. Relata ainda que essa é a base para que ela possa cumprir uma das facetas de sua missão: promover os gestores com informações precisas e oportunas para a tomada de decisão que leve a eficácia organizacional.

Para Drucker (2001) o tomador de decisões deve analisar e monitorar ações erradas em relatórios, como também em locais as quais acontecem atividades que são desenvolvidas.

Lira (2010) diz que, as empresas que buscam inovações organizacionais diferenciam-se das empresas no mercado. A Controladoria, por sua vez, pode ser um canal facilitador nos processos de mudança na organização.

Os sistemas ERP apresentam uma curva de aprendizado e de assimilação com qualquer tecnologia relata LIRA (2010), e conforme Cruz (1998), o processo de aceitação de uma nova tecnologia apresenta algumas etapas básicas, conforme apresentado na figura 3:

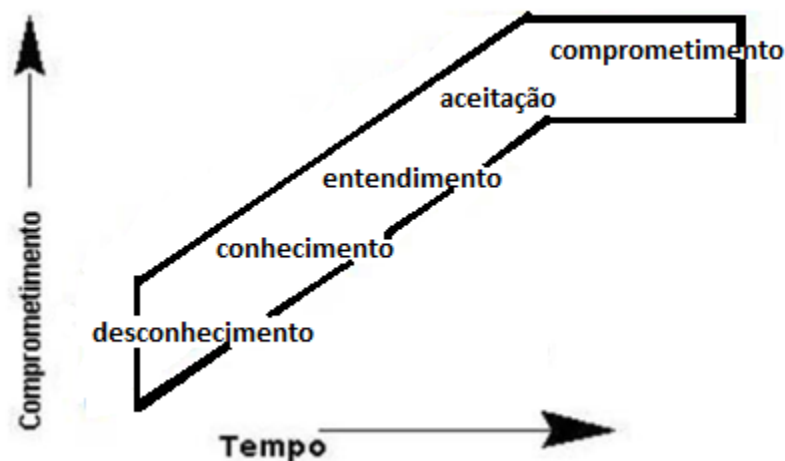


FIGURA 3 - Aceitação de Mudanças

Fonte: Cruz (1998)

De acordo com Oliveira (2006), apesar das inúmeras vantagens e benefícios, os sistemas ERP, por outro lado, tornaram-se uma tecnologia de difícil implementação e adaptação pelas empresas, devido a sua imposição de mudanças radicais na organização, causando um significativo impacto comportamental nas pessoas.

Características	Benefícios	Problemas
São Pacotes Comerciais	-redução de custos de informática; -foco na atividade principal da empresa; -redução do <i>backlog</i> de aplicações; -atualização tecnológica permanente por conta do fornecedor.	-dependência do fornecedor; -empresa não detém o conhecimento sobre o pacote.
Usam modelos de processos	-difunde conhecimento sobre <i>best practices</i> ; -facilita a reengenharia de processos; Impõe padrões.	-necessidade de adequação do pacote a empresa; -necessidade de alterar processos empresariais; -alimenta a resistência a mudança.

São sistemas integrados	-redução de retrabalho e inconsistências; -redução da mão-de-obra relacionada a processos de integração de dados; -maior controle sobre a operação da empresa; -eliminação de interfaces entre sistemas isolados; -melhoria na qualidade da informação; -contribuição para a gestão integrada; -otimização global dos processos da empresa.	-mudança cultural da visão departamental para a de processos; -maior complexidade de gestão da implementação; -maior dificuldade na atualização do sistema, pois exige acordo entre vários departamentos; -um módulo não disponível pode interromper o funcionamento dos demais; -alimenta a resistência a mudança.
Usam bancos de dados corporativos	-padronização de informações e conceitos; -eliminação de discrepância entre informações de diferentes departamentos; -melhoria na qualidade da informação; -acesso a informação para toda a empresa.	-mudança cultural da visão de “dono da informação” para a de “responsável pela informação”; -mudança cultural para uma visão de disseminação de informações dos departamentos por toda a empresa; -alimenta resistência a mudança.
Possuem grande abrangência funcional	-eliminação da manutenção de múltiplos sistemas; -padronização de procedimentos; -redução de custos de treinamento; -interação com um único fornecedor.	-dependência de um único fornecedor; -se o sistema falhar, toda a empresa pode parar.

Quadro 1 – Benefícios e Problemas dos Sistemas ERP

Fonte: SOUZA (2003, p.69)

Entre as empresas fornecedoras de sistemas ERP mais conhecidas no mundo pode-se destacar:

- SAP - Fundada em 1972 na Alemanha por cinco engenheiros da IBM. O seu sistema foi otimizado para gerir os processos de produção e gestão, logística e recursos humanos. É considerada a maior empresa fornecedora de ERP a nível mundial, contribuindo para isso ter sido uma das pioneiras;
- Oracle - Produz e vende aplicações ERP desde 1987, sendo a maioria dos seus clientes empresas ligadas à produção e consumo de dados, sendo assim um adversário direto da SAP. Curiosamente em cerca de 80% dos casos, o software da SAP opera sobre uma base de dados da Oracle;

- Microsoft - Empresa multinacional norte americana fundada em 1975, frequentemente abreviada como MS. Microsoft Dynamics é a linha da Microsoft destinada a empresas. Era anteriormente conhecido pelo seu nome de projecto Green, e substitui a família de aplicações da *Microsoft Business Solutions*. Esta família de produtos inclui um variado software como *Microsoft Dynamics AX* [ex-Axapta], direccionado para a gestão corporativa – ERP;

Quanto a escolha, cabe a organização analisar qual melhor se encaixa em seus orçamentos e verificar a qual traz um melhor custo beneficio /resultado a empresa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Aspectos Institucionais das entidades integrantes do Sistema FIEP

A Federação das Indústrias do Paraná, FIEP, foi criada em agosto de 1944 com o intuito de defender os interesses da indústria paranaense. Fazem parte dessa estrutura do Sistema FIEP, a própria FIEP, o SESI, o SENAI e o IEL, sendo que o SESI e o SENAI são entidades integrantes do Sistema S Nacional.

O Sistema S, tal como se convencionou chamar tem sua essência o que prevê o artigo 149 da Constituição Federal do Brasil que aponta a existência de três tipos de contribuições de caráter exclusivo da União, que são as contribuições sociais, as contribuições de intervenção no domínio econômico e a contribuições de interesse das categorias profissionais ou econômicas.

Com base nas contribuições de interesse das categorias profissionais ou econômicas reside o embasamento legal para as contribuições que são destinadas ao Sistema S. Dentre outras, estas entidades podem ser assim nominadas:

Sigla	Descrição
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem ao Comercio
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESC	Serviço Social do Comercio
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social de Transporte

Quadro 2: Entidades pertencentes ao Sistema “S”.

Fonte: Dados da pesquisa.

A criação dessas entidades ocorreu da década de 1940, exceto pela criação do SEBRAE, SENAR, SEST e SENAT, que foram instituídas após a Constituição Federal de 1988.

Serão abordados os aspectos de constituição das entidades integrantes do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná, particularmente o SESI e SENAI Paraná, e que caracterizam como objeto do presente estudo.

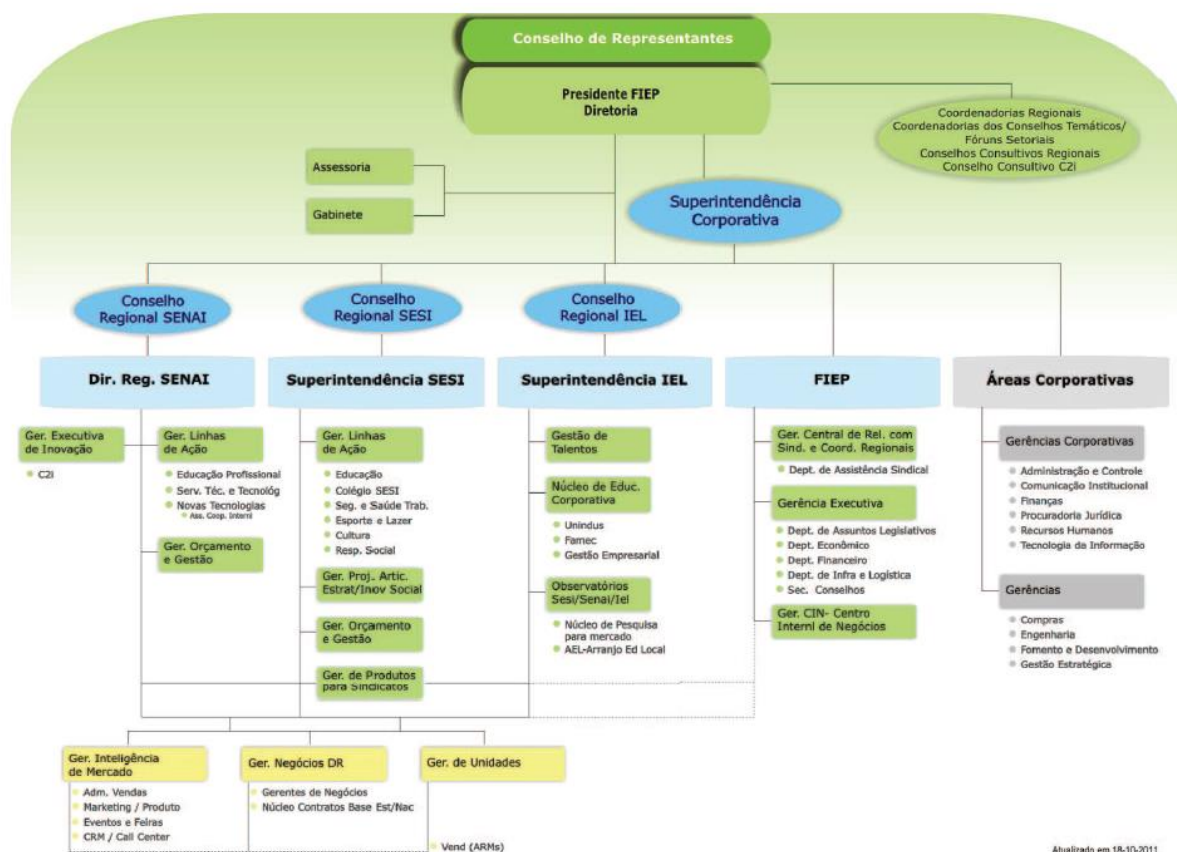


Figura 4: Estrutura Organizacional do Sistema Fiep

Fonte: Dados da pesquisa (atualização 2011)

4.1.2 Serviço Social da Indústria- SESI

A década de 40 significou para o Brasil um período de adaptação às recentes mudanças no cenário interno e externo: a deposição de Getúlio Vargas, o fim da Segunda Guerra Mundial e a consolidação da indústria no país. Foi uma época com perspectivas de liberdade e democracia, em que afloram as tensões

sociais e as reivindicações da população pela universalização da educação, a melhoria do atendimento à saúde e dos sistemas de transporte e habitação.

Entre os empresários brasileiros havia o consenso de que o Brasil precisava de um plano de ação social, que completasse a atuação do Estado nesta área. Em 1946, o Decreto – Lei nº 9.403, assinado pelo presidente Eurico Gaspar Dutra, atribuiu à Confederação Nacional da Indústria (CNI) a tarefa de criar, organizar e digerer o Serviço Social da Indústria (SESI).

No dia 1º de Julho de 1946, nasceu o SESI, instituição de direito privado, mantida e administrada pela indústria. Com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e seus dependentes, as atividades se desenvolveram com a prestação de serviços em saúde, educação, lazer, esporte, cultura, nutrição e promoção da cidadania.

O SESI, cuja missão se constitui em, segundo o sítio da entidade, “promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer e estimular a gestão socialmente responsável na empresa industrial”, tem sido percebido pela comunidade empresarial como um parceiro para o desenvolvimento da indústria e seus trabalhadores.

4.1.3 Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial- SENAI

O SENAI foi criado em 22 de janeiro de 1942, pelo Decreto - Lei 4,48 do então presidente Getúlio Vargas, com a missão de formar profissionais para a incipiente indústria nacional.

O decreto estabelecia que a nova instituição de educação profissional fosse mantida por recursos dos empresários e administradora pela Confederação Nacional da Indústria (CNI).

Para implantar um sistema nacional de educação profissional, os empresários Evaldo Lodi, então presidente da CNI, e Roberto Simonsen, que na época, presidia a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), se inspiraram na experiência bem sucedida do Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional.

No final da década de 50, quando o presidente Juscelino Kubitschek acelerou o processo de industrialização, o SENAI estava presente em quase todo o território nacional e começava a buscar, no exterior, a formação para seus técnicos. Logo, tornou-se referência de inovação e qualidade na área de formação profissional, servindo de modelo para a criação de institutos similares na Venezuela, Chile, Argentina e Peru.

Nos anos 60, o SENAI investiu em cursos sistêmicos de formação profissional, intensificou o treinamento dentro das empresas e buscou parcerias com os Ministérios de Educação e do Trabalho e com o Banco Nacional de Habitação. Na crise de 1980, o SENAI percebeu o substancial movimento de transformação da economia e decidiu investir em tecnologia e no desenvolvimento de seu corpo técnico.

Expandiu a assistência às empresas, investiu em tecnologia de ponta, instalou centros de ensino para pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Com o apoio técnico e financeiro de instituições da Alemanha, Canadá, Japão, França, Itália e Estados Unidos, o SENAI chegou ao início dos anos 1990 pronto para assessorar a indústria brasileira no campo da tecnologia de processos, de produtos e de gestão.

Hoje, a instituição se prepara para dar um novo salto. Previsto que até final de 2014, o SENAI instalará uma rede nacional de 38 institutos de tecnologia e 23 institutos de inovação. Com essa nova estrutura, associada à construção de 53 centros de formação profissional, a reforma e manutenção de escolas e à compra de 81 unidades móveis, o SENAI reforça sua atuação para apoiar a inovação e a capacitação de trabalhadores para a indústria brasileira.

4.2 Necessidade de mudar

Foi identificada uma série de problemas de integração no antigo sistema de controle financeiro, o que gerava dificuldades para as gestões de contratos e faturamento, contas a receber, inadimplência e patrimônio.

O objetivo da implantação do ERP – *Microsoft Dynamics AX* é construir uma base de informações única, sólida e segura, o que permitirá o aperfeiçoamento do suporte as áreas de negócio do Sistema FIEP.

4.3 Benefícios do ERP para o Sistema FIEP

- Otimizar o fluxo e a qualidade da informação dentro do Sistema FIEP
- Aperfeiçoar o processo de tomada de decisão, reduzindo o tempo de resposta ao mercado;
- Eliminar processos manuais;
- Reduzir custos;
- Eliminar redundância de atividades;
- Incorporar melhores praticas aos processos internos do Sistema FIEP;
- Reduzir o tempo dos processos gerencias;

4.4 Projeto de implantação

O projeto de implantação começou a ser realizado no ano de 2012 conforme figura 5. A ferramenta entrou em funcionamento em janeiro de 2013 nas casas FIEP e IEL (Instituto Evaldo Lodi) e em julho do mesmo ano foi estendida para as casas SESI e SENAI.

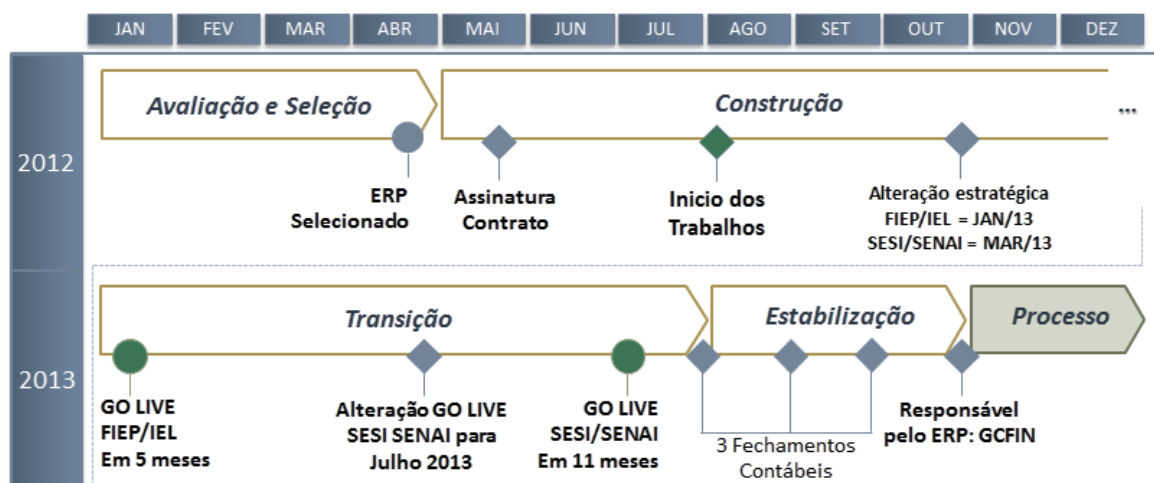


Figura 5: Cronograma de implantação do ERP no Sistema FIEP.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.5 Integração com os Sistemas do Sistema FIEP

O que o sistema faz é a integração através de uma base de dados única dos diversos departamentos e funções de uma organização, onde cada um recebe a informação precisa, e na hora certa.

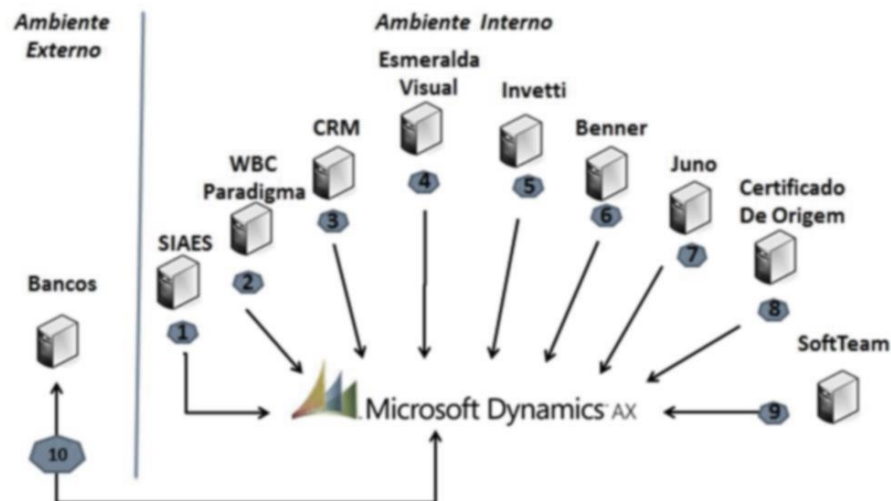


Figura 6: Integração ERP com demais sistemas

Fonte: dados da pesquisa

Os dados lançados no sistema transformam-se em informação. As informações são analisadas e auxiliam na tomada de decisão, que contribui para a empresa tornar-se mais competitiva.

4.6 Principais mudanças com a entrada do ERP dentro do Sistema FIEP

Entre as mudanças mais palpáveis que o sistema propicia, sem dúvida, está a maior confiabilidade dos dados monitorados em tempo real e a quase eliminação de revisão/ conferência do serviço.

Abaixo as principais áreas e suas principais mudanças com a implementação do ERP- *Microsoft Dynamics AX*.

Contratos:

Como era	Como ficou	Benefício
Informações descentralizadas e falta de integração dos sistemas satélites	CRM, Esmeralda e SIAES integrados com o ERP Microsoft Dynamics AX	Centralização das informações para a gestão dos negócios do Sistema FIEP
O SIAES era utilizado para fins acadêmicos e financeiros	SIAES utilizado para controle acadêmico	Gestão da vida acadêmica do aluno, com isso deixando o SIAES para ser utilizado na finalidade para a qual foi criado.
Lançamento manual do rateio do faturamento da Saúde	Integração entre os sistemas Esmeralda Visual e ERP Microsoft Dynamics AX.	Automatização do processo e otimização do tempo do funcionário que realiza o faturamento.
A data de corte para faturamento dos serviços de saúde era no dia 20 de cada mês	Definido que a data de corte para faturamento dos serviços de saúde será no último dia do mês.	Cumprimento do regime de competência.
Controle de propostas e numerações de planilhas.	Todo contrato com pessoa jurídica passa pelo CRM	Controle online das vendas pelos gestores do Sistema FIEP.
Contratos emitidos fora dos sistemas de controle.	Todos os contratos são interligados e gravados no AX.	Gestão do faturamento das Unidades do Sistema FIEP.
Alterações de cláusulas contratuais, solicitadas pelos clientes, enviadas a Procuradoria Jurídica através de processo físico.	Criação de Workflow no ERP Microsoft Dynamics AX, para que a solicitação seja on line e encaminhada diretamente ao setor responsável.	Agilidade no atendimento ao cliente, segurança e disponibilidade para consulta da informação.
Ausência de histórico das alterações de valores ocorridos durante a vigência do contrato, ficando disponível apenas a última alteração.	Existência de histórico das alterações sem sobreposição.	Transparência, controle e segurança das informações.

Quadro 3. Como era e como ficou- Área de Contratos

Fonte: Dados da pesquisa

Houve uma grande melhoria na eficácia das informações, no sistema utilizado anteriormente havia uma ausência de histórico das alterações ocorridas, o ERP trouxe maior transparência, controle e segurança das informações, trazendo ainda maior qualidade da operação.

Contas a Receber:

Como era	Como ficou	Benefício
Cartas de cobrança sem controle e registro no sistema	Cartas criadas e emitidas no ERP Microsoft Dynamics	Monitoramento, Controle e Registro.
Conciliação financeira e contábil Manual (integração entre Zeus e Siaes)	Conciliação em tempo real, a partir do Lançamento do Contrato, de forma automática.	Agilidade, Confiabilidade, Dinamismo, Segurança da Informação
Renegociação com edição aberta de parâmetros	Renegociação com controle centralizado na edição de parâmetros	Padronização, controle, segurança.

Quadro 4- Como era e como ficou- Área de Contas a Receber

Fonte: Dados da pesquisa

Na área de contas a receber, houve um grande avanço no controle das informações, possibilitando um melhor monitoramento dos registros e segurança nas informações. No processo de conciliação bancária, ou seja, lançamentos realizados, mais automatizados. Outro processo que se tornou bastante rápido com a implantação é a baixa dos boletos de cobrança, trazendo agilidade e redução de processo manuais e retrabalho.

Faturamento

Como era	Como ficou	Benefício
Visão de Resultado, Eficiência, Controle.	Faturamento das vendas de acordo com a prestação de serviço.	Visão de Resultado, Eficiência, Controle.

Nota Fiscal emitida de acordo com a solicitação do Cliente (somente quando solicitado pelo cliente e Nota fiscal única ou conforme solicitação de pagamento, por exemplo)	Nota Fiscal emitida de acordo com a prestação de serviço e a todos os clientes	Eficiência e Eficácia na concepção e entrega de Nota Fiscal aos Clientes
Nota Fiscal emitida manualmente	Nota Fiscal de Serviços Eletrônica (Processo em andamento para implantação no segundo semestre de 2014).	Controle, segurança e cumprimento da legislação vigente.

Quadro 5. Como era e como ficou- Faturamento

Fonte: Dados da pesquisa

O processo de faturamento é que gera as informações que vão alimentar o sistema financeiro e o contábil. Faturamento passa a ser de acordo com a prestação do serviço. O procedimento para emissão de nota fiscal eletrônica ainda não foram todos automatizados, esta condicionado a mudança de CNAE e atualização nos alvarás de algumas unidades do Paraná, mas deve ser inserido no segundo semestre de 2014.

Compras

Como era	Como ficou	Benefício
Processo manual de exportação de Ordens de Pagamento	Processo automático de exportação ao AX	Otimização de colaboradores para outras áreas; e eliminação de inconsistências com ordens não exportadas.
O tareio era realizado manualmente no momento da entrada da nota fiscal	O rateio será realizado no momento da emissão da requisição (WBC)	Maior agilidade e confiabilidade no Registro das Notas Fiscais.

Quadro 6- Como era e como ficou- Área de Compras

Fonte: Dados da pesquisa

Com a entrada do ERP, trouxe ao departamento de Compras uma automatização dos processos e redução de trabalhos manuais, reduzindo também as inconsistências favorecendo uma agilidade e confiabilidade nos registros.

Contas a pagar:

Como era	Como Ficou	Benefício
Apuração fiscal descentralizada	Apuração Fiscal Centralizada	Maior segurança no processo de retenção e recolhimento dos tributos, garantindo a organização sua regularidade fiscal.
A Guia de recolhimento (GR) e Comprovante de Despesa (CD) eram emitidos pelo JUNO.	Guia de Recolhimento (GR) e Comprovante de Despesa (CD) serão emitidos pela intranet.	Maior praticidade para os usuários.
No processo anterior era possível cadastrar os dados bancários no momento da efetivação do pagamento	É necessário cadastrar previamente os dados bancários de fornecedores/prestadores de serviços (WBC) e Colaboradores (BENNER).	Maior agilidade e confiabilidade das informações.

Quadro 7. Como era e como ficou- Área de Contas a Pagar

Fonte: Dados da pesquisa

Com a implantação do ERP, a área de contas a pagar, foi beneficiada com maior segurança no processo de retenção e recolhimento dos tributos, garantindo a organização sua regularidade fiscal.

Ativo Fixo:

Como era	Como ficou	Benefício
Não era possível a impressão da identificação patrimonial pela sistema.	Controle e emissão das identificações patrimoniais pelo AX.	Agilidade no cadastro do ativo.
Controle de imóveis realizado em planilha eletrônica.	Cadastro dos imóveis no Sistema de Patrimônio.	Depreciação e amortização direto no sistema

Inventário realizado em planilhas com atualização manual das informações.	Inventário realizado diretamente no novo sistema, sem a necessidade de atualizações manuais.	Agilidade e confiabilidade na realização dos inventários.
---	--	---

Quadro 8. Como era e como ficou- Ativo Fixo

Fonte: Dados da pesquisa

A implementação do ERP trouxe a área maior controle no cadastro de imóveis no Sistema de Patrimônio bem como agilidade e confiabilidade na realização dos inventários.

Contabilidade e Orçamento:

Como era	Como ficou	Benefício
Lançamentos Contábeis, Fiscais e Orçamentários dependentes de reprocessamento e importação de dados.	Contabilização automática e online	Disponibilidade de valores, informações contábeis e orçamentárias diariamente.
Ausência de identificação do colaborador responsável pelo registro contábil.	Possibilidade de identificação do responsável pelo registro.	Segurança e acompanhamento do registro de informações.
Como era	Como ficou	Benefício
Apropriação contábil e orçamentária da receita de serviços por meio de importação de planilhas emitidas do SIAES.	Contabilização automática conforme faturamento mensal.	Segurança e acompanhamento do registro de informações.
Conciliações em planilhas.	Disponibilidade de relatórios automáticos.	Ganho de tempo e qualidade.
Fechamento contábil somente no dia 15 do mês seguinte, devido as rotinas de processamento e importações de dados	Registros Online, com possibilidade de fechamento contábil até o dia 07 do mês seguinte.	Agilidade.
Gestão tributária mediante controles paralelos e manuais	Gestão tributária informatizada e automatizada	Agilidade no cumprimento das obrigações acessórias juntos aos órgãos fiscalizadores.

Possibilidade de erros quanto a falta de retenção de impostos na fonte.	Retenções de impostos vinculados aos itens de serviços e prestadores de serviços.	Segurança tributária das operações.
---	---	-------------------------------------

Quadro 9. Como era e como ficou- Área de Contabilidade e Orçamento

Fonte: Dados da pesquisa

O maior benefício no módulo de contabilidade está na integração com os demais sistemas. Os relatórios como, por exemplo, balancete ou demonstrativo podem ser emitidos semanalmente ou até diariamente, não sendo necessário o fechamento do mês para acompanhar a situação da empresa, garantindo maior rapidez nas informações e maior eficiência no controle organizacional.

Central de Cadastro:

Como era	Como ficou	Benefício
Gestão de permissão de acesso descentralizada entre as casas.	Solicitação centralizada de Perfis de Acesso somente por gerentes e/ou coordenadores à Central de Cadastros via Intranet (TI – Central de Serviços).	Confiabilidade dos dados. Segurança no acesso as informações.
Como era	Como ficou	Benefício
Criação /habilitação de Dimensões (Unidade x Centro) realizada pela GCOR.	Solicitação, criação/habilitação de Dimensões (Unidade X Centro), encaminhada para validação e executada apenas pela Central de Cadastros.	Avaliação técnica das áreas de negócios e maior controle dos dados.

Quadro 10. Como era e como ficou- Central de Cadastros

Fonte: Dados da pesquisa

Módulo de inserção de dados no ERP, como empresas, clientes, fornecedores, produtos, centro de custos entre outras informações utilizadas nos

demais módulos, veio trazer maior confiabilidade dos dados e segurança no acesso as informações.

Suporte:

Como era	Como ficou	Benefício
Não havia processo padronizado	Padronização do processo de suporte via ferramenta de gerenciamento de incidentes (ASM).	Agilidade na obtenção das informações e na resolução dos incidentes.
Solicitação por e-mail	Definição dos canais de suporte, com necessidade de utilização da ferramenta de gerenciamento de incidentes (ASM)	Ponto único de contato. Agilidade e rastreabilidade dos incidentes.
Gestão de Permissão de acesso descentralizada entre as casas.	Fluxo de atendimento dedicado para gerenciamento de acesso, por meio de aprovações	Confiabilidade dos dados;. Segurança no acesso as informações;
Falta de treinamento para a equipe de suporte	Capacitação para a equipe de suporte e usuários	Qualidade na operação ERP.

Quadro 11. Como era e como ficou: Suporte

Fonte: Dados da pesquisa

A padronização do processo de suporte e a criação de um ponto único de contato trouxe agilidade e rastreabilidade dos incidentes registrados, aumentando a qualidade na operação ERP.

4.7 Estruturação da Área de Processos e Controladoria

Com a entrada do ERP surgiu a oportunidade de rever a estrutura de controle (Normas e Procedimentos de Auditoria Interna). Assim, foi criada a área de Processos e Controladoria, como o objetivo de atuar como ponto focal dos

processos organizacionais e auxiliar no cumprimento destes processos e das obrigações legais (*compliance*).

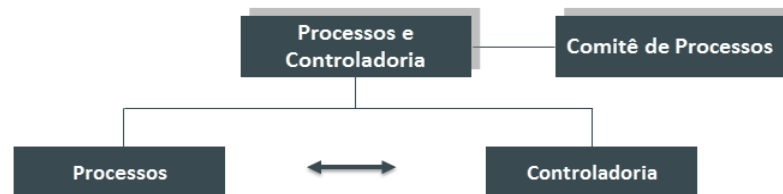


FIGURA 7: Estruturação da Área de Processos e Controladoria

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as principais atividades da área de controladoria dentro do Sistema FIEP pode-se destacar:

- Apoiar os donos do processo na gestão do conhecimento dos Ativos de processos;
- Apoiar melhorias, eliminar redundância e simplificar processos buscando uma abordagem única e padronizada.

A fim de alcançar os objetivos propostos, foi utilizado como instrumento de pesquisa um modelo de questionário fechado, visando uma fundamentação para as conclusões desta pesquisa, com base na fundamentação teórica. Foi aplicado a pessoas específicas de cargos relacionados as área do assunto abordado, publico alvo, Controller e ou analista de Controladoria, o Gerente de TI e Gerente de Finanças.

De acordo com Lakatos e Marconi (1992), questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

O instrumento de pesquisa foi elaborado em duas partes. A primeira tratando e perguntas relacionadas a área de processos e controladoria e a segunda parte com questões relacionadas a planejamento estratégico, processo de implantação e pós-implantação.

Referente à pesquisa houve uma limitação na aplicação dos questionários, apenas um dos três respondentes enviou o retorno. Limitando uma maior análise do estudo.

I – Questões relativas a Área de Processos e Controladoria

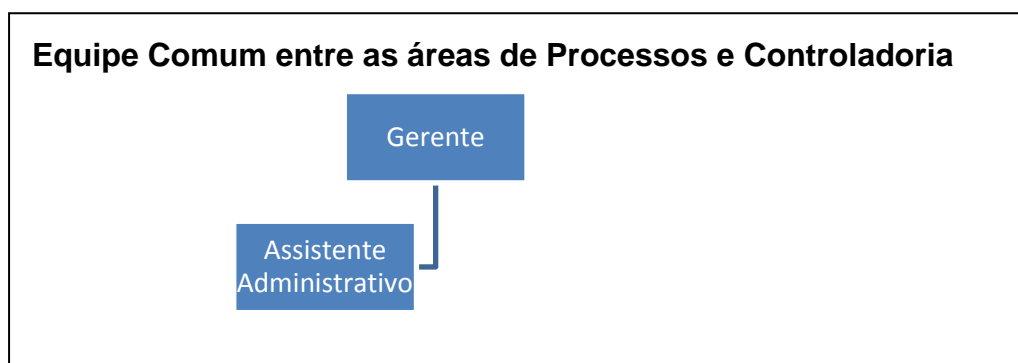
1. Como foi criada a área de Processos e Controladoria?

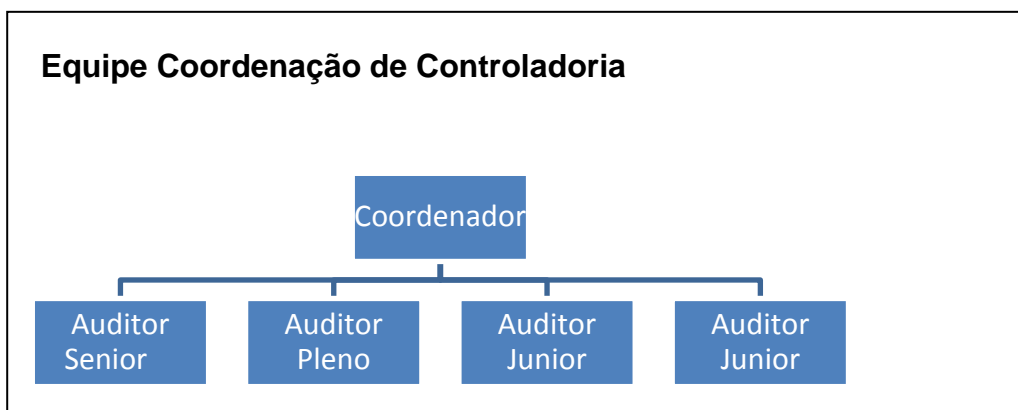
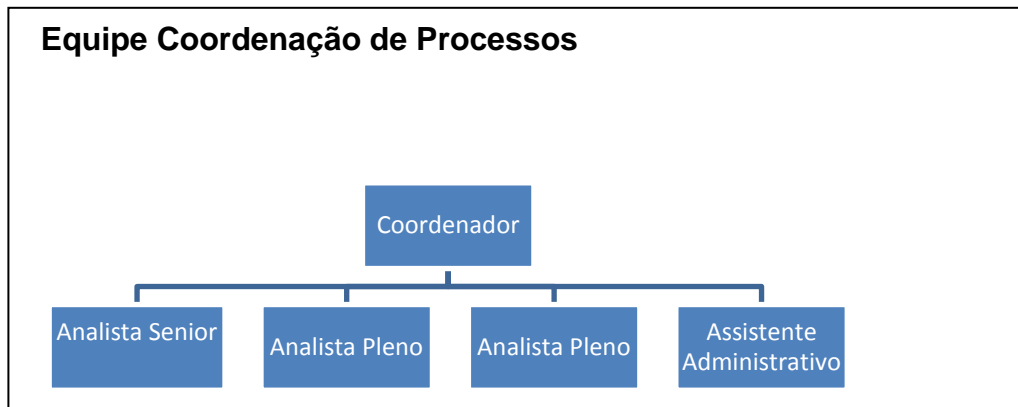
Respondente 1: Trata-se de uma fusão das estruturas de Auditoria Interna e Normas e Procedimentos de Gestão. Esta nova estrutura, tem como objetivo a otimização das atividades que eram atualmente desenvolvidas pelas citadas áreas, com vistas a oportunizar a melhoria dos processos existentes e prover e apoiar a Alta Administração com informações tempestivas acerca da aderência desses processos às atividades cotidianamente executadas. Destaca-se ainda como objetivo da nova área, sua atuação consultiva nos processos de negócios das organizações.

2. Como é composto o organograma da Área de Processos e Controladoria? Quantas pessoas atuam na área e quais os cargos existentes dentro da área.

R.1: A Gerência de Processos e Controladoria está subordinada funcionalmente ao Presidente do Sistema FIEP e hierarquicamente à Superintendência Corporativa do Sistema FIEP. Esta Gerência está subdivida em duas coordenações: Processos e Controladoria.

Conforme Ilustração abaixo do organograma elaborado pelo autor.





3. A quem a Área de Processos e Controladoria é subordinada?

R.1: A Gerência de Processos e Controladoria está subordinada funcionalmente ao Presidente do Sistema FIEP e hierarquicamente à Superintendência Corporativa do Sistema FIEP.

II – Questões relativas a Área de Processos e Controladoria e o seu papel dentro da organização.

4. Qual o papel do *controller* na instituição?

Sem resposta para tal pergunta, direcionada ao Gerente Corporativo, porem não foi obtido resposta a tempo.

5. Quais os objetivos e finalidade da Controladoria dentro do Sistema FIEP?

R.1: A Coordenação de Controladoria no Sistema FIEP está relacionada a auditoria de processos e tem como objetivo prover e apoiar a Alta Administração com informações tempestivas acerca da aderência desses processos às atividades cotidianamente executadas.

6. Em que tipo de decisões a Controladoria influencia na organização?

R.1: As atividades desenvolvidas pela Coordenação de Controladoria que, como relatado anteriormente, no Sistema Fiep está relacionada a auditoria, impactam diretamente na melhoria dos processos internos e conseqüentemente na redução dos riscos inerentes aos mesmos.

7. Qual o papel da Controladoria no processo decisório da organização?

R.1: Se aqui está relacionado a decisões estratégicas, acredito que tal pergunta tem que ser direcionada ao Superintendente Corporativo.

Sem resposta para tal pergunta após direcionamento a pessoa indicada.

8. Como a Controladoria auxilia nos cumprimento dos objetivos definidos?

R.1: A Coordenação de Controladoria informa a Alta Administração quanto a desvios na aderência dos processos às atividades cotidianamente executadas, que por sua vez têm impacto direto no cumprimento dos objetivos da organização.

III – Questões relativas a Área de Processos e Controladoria e o sua relação com as áreas de Orçamento e Contabilidade**9. Em sua opinião qual o papel do Planejamento Orçamentário na organização?**

Sem resposta para tal pergunta, direcionada ao Gerente Cooperativo, porem não foi obtido resposta a tempo.

10. Em sua opinião qual o impacto da Contabilidade no processo de gestão da Controladoria?

Sem resposta para tal pergunta, direcionada ao Gerente Cooperativo, porem não foi obtido resposta a tempo.

III – Questões relativas a Área de Processos e Controladoria e a ferramenta ERP

11. Quais os instrumentos utilizados pela Controladoria dentro do Sistema FIEP?

R.1: Utilizamos um software de gestão de auditoria interna chamado team audit, para o desenvolvimentos dos trabalhos e um outro de monitoramento contínuo chamado EAS.

Para tal pergunta foi questionado o sentido da área de controladoria, se no seu sentido convencional, direcionada para direcionada ao Gerente Cooperativo, porem não foi obtido resposta a tempo.

12. Quais as vantagens e a funcionalidade da ferramenta ERP na área de Controladoria?

R.1: Você está se referindo aqui a Controladoria no seu sentido convencional? Se sim, entendo que tal pergunta deve ser direcionada Gerente Cooperativo.

Para tal pergunta foi questionado o sentido da área de controladoria, se no seu sentido convencional, direcionada para direcionada ao Gerente de Outra Área porem, não foi obtido resposta a tempo.

13. Quais os benefícios trazidos pela Controladoria no gerenciamento da organização?

R.1: Suporte à governança corporativa, fortalecimento dos processos e o tratamento de questões relacionadas a controles internos, eficiência operacional e aderência às normas internas e externas.

Para tal pergunta foi questionado o sentido da área de controladoria, se no seu sentido convencional, direcionada para direcionada ao Gerente Corporativo, porem não foi obtido resposta a tempo.

14. Quais as principais mudanças de processo com a entrada do ERP?

R.1: Esta pergunta deve ser direcionada às áreas que operacionalizam o ERP, ao Gerente Cooperativo.

Para tal pergunta foi sugerido para alterar a pergunta para: **Na Área de Controladoria, qual o papel e a importância do ERP?**

R.1: Considerando que somos uma área que atesta controles, a implantação do ERP nos dá uma maior segurança quanto as informações que tramitam no referido sistema.

Observou-se que o uso do ERP trouxe uma troca de informações entre os departamentos e uma unificação dos dados aumentando a confiabilidade dessas informações, trouxe ainda facilidade do acompanhamento dos processos e maior planejamento.

15. Quais os desafios encontrados dentro da área de Controladoria e Processo após a implantação do ERP?

R.1: Para a coordenação de controladoria, a implantação do ERP não traz qualquer desafio, exceto o de se adaptar a ferramenta e testar suas funcionalidades e segurança. Para a Coordenação de Processos, o desafio é apoiar as áreas do Sistema FIEP no redesenho de seus processos que foram impactados pelo ERP, de modo a otimizá-los e formalizá-los.

Observou-se no contexto dessa questão, que houve importantes variações de “impactos” para tais áreas. O que para uma foi considerado adaptação, para outra se considerou de muita importância desencadeando um redesenho de seus processos.

16. Quais área(s) da instituição que possui (em) a maior quantidade de questões pendentes de solução / regularização no presente, - marcar com “X” até duas opções:

- área financeira;
- área de contabilidade;
- área operacional;
- área de controle interno / riscos / *compliance*;
- área administrativa;
- área de recursos humanos;
- área de jurídica;
- área comercial / de vendas / comunicação;
- área de tecnologia da informação.

Esta pergunta foi direcionada ao Gerente Corporativo, porem não foi obtido resposta a tempo

O segundo instrumento aplicado voltado a questões relativas ao Planejamento Estratégico, implantação e pós- implantação do Projeto teve como limitação a uma maior análise do estudo, pois apenas um dos três respondentes enviou o retorno.

1. Quais os fatores que levaram à decisão da implantação de um sistema ERP? (Existe algum documento descrevendo explicitamente a relação entre as metas de implantação e a estratégia global da empresa)

Esta pergunta foi direcionada a Gerencia de Tecnologia e Gestão da Informática, porem não foi obtido resposta a tempo.

2. Como foi feita a escolha do software? O resultado da avaliação de escolha do software está registrado em algum relatório acessível?

Esta pergunta foi direcionada a Gerencia de Tecnologia e Gestão da Informática, porem não foi obtido resposta a tempo.

3. Qual foi o escopo da implantação do ERP – quais os módulos implantados inicialmente?

R.1: Contabilidade, Orçamento, Contas a Pagar, Contas a Receber, Faturamento, Contratos, Patrimônio.

4. Quais módulos foram adquiridos? Todos estes estão ativos dentro das casas SESI e SENAI?

R.1: Todos os módulos adquiridos foram implantados.

5. Quais foram as estimativas iniciais de custos e de prazo para a conclusão do projeto?

Esta pergunta foi direcionada a Gerencia de Tecnologia e Gestão da Informática, porem não foi obtido resposta a tempo

6. Para quantas etapas o projeto original foi previsto? Em que consistem cada uma delas? As etapas estão todas concluídas?

R.1: O projeto contemplou a etapa de desejo dos processos, desenvolvimento, testes e treinamentos e todas foram concluídas.

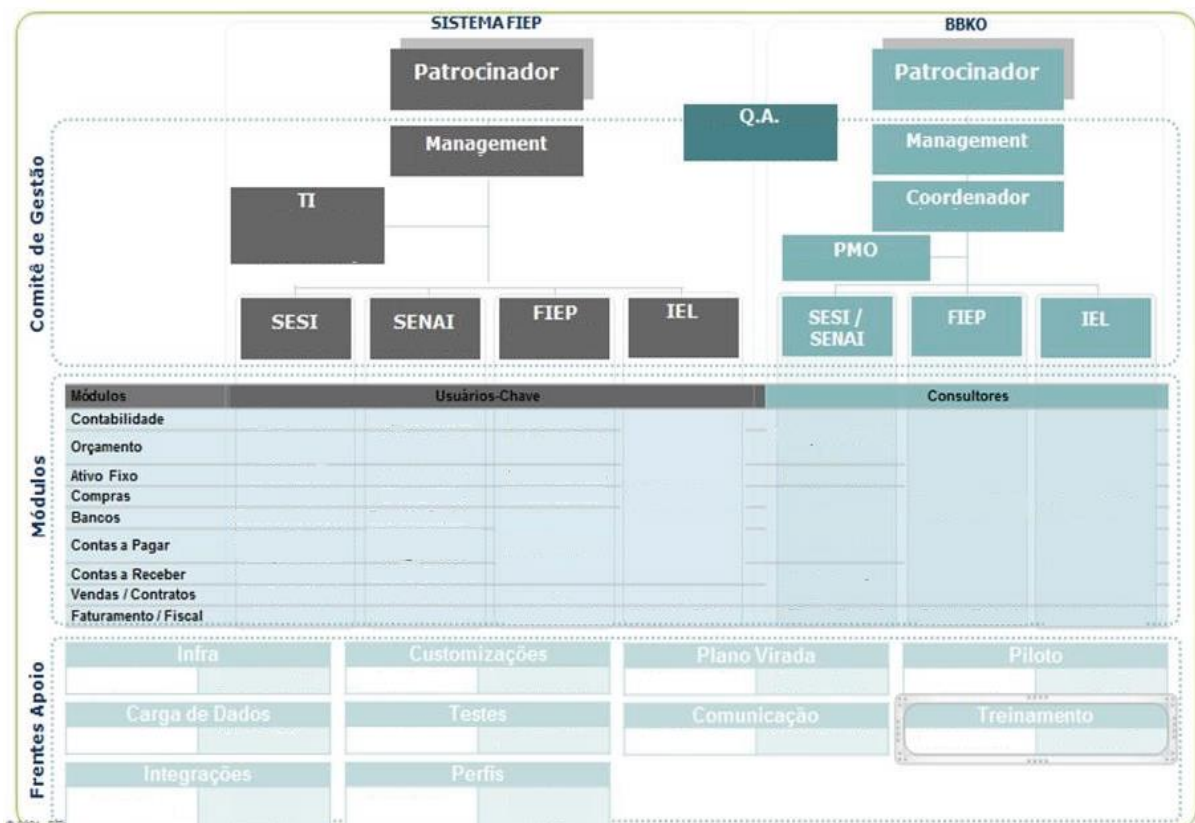
7. Qual foi a (s) empresa(s) de consultoria escolhida?

R.1: BBKO

8. Quais eram as expectativas no início da implantação?

Esta pergunta foi direcionada a Gerencia de Tecnologia e Gestão da Informática, porem não foi obtido resposta a tempo

9. Qual a estrutura de gestão de implantação?



III – Questões relativas à Avaliação do projeto até o seu estágio atual

10. Quais foram os benefícios percebidos até o presente estágio da implantação? Indicar dentre os seguintes benefícios, ou outros:

R.1:

- melhoria da qualidade/ confiabilidade e disponibilidade das informações
- melhoria do controle
- Redução de operações realizadas manualmente/ retrabalhos
- maior agilidade nos processos decisórios
- dados em tempo real
- redução dos custos com pessoal
- redução nos custos com material
- melhor utilização da TI
- aumento de produtividade
- melhor atendimento ao cliente

11. Quais foram os obstáculos incorridos? Indicar dentre as seguintes possibilidades, ou outros:

- falta de envolvimento da alta direção
- planejamento inadequado,
- perda de informações durante a migração
- lacuna no suprimento de informações para os gerentes durante a migração
- baixa adequação da solução escolhida para o porte / ramo de atividade
- falta de suporte adequado para desenvolvimento
- problemas no treinamento
- resistência dos usuários
- equipe de consultoria não ofereceu ajuda real: não evidenciou as dificuldades do processo de implantação antecipadamente, subestimou prazos
- a equipe de implantação não possuía a experiência necessária
- a equipe concentrou-se em aspectos técnicos e subestimou os organizacionais, estratégicos ou de relacionamento.

Sem resposta para tal pergunta.

12 . Quais foram os custos e prazos efetivamente incorridos?

R.1: Com relação aos prazos, a implantação iniciou efetivamente em agosto de 2012 e o *go live* SESI SENAI ocorreu em julho de 2013.

Com relação aos custos foi direcionado Gerencia de Tecnologia e Gestão da Informática, porem não foi obtido resposta a tempo

13. Novos módulos de análise dos dados fornecidos pelo ERP foram adquiridos e estão sendo usados?

R.1: Não

14. Qual a percepção dos gerentes sobre os impactos da implantação?

R.1: Não foi efetuada uma pesquisa formal pós-implantação, mas de um modo geral, os gestores percebem maior segurança e tempestividade nas informações e também sentem uma necessidade de uma melhor formação dos usuários.

15. Como foi o processo de transição entre o Sistema antigo e novo? (ZEUS/ SIAES x AX)

R.1: O processo de transição de uma ferramenta para outra sempre é difícil, mas considerando que o ZEUS (antigo sistema) era uma ferramenta antiquada, com muitos problemas o que gerava um desgaste muito grande aos dos usuários, estes receberam bem a nova ferramenta.

Houve muitos treinamentos, e foi criada uma grande estrutura de suporte na época do *go live*, justamente para apoiar o usuário e deixa-lo mais tranquilo neste processo de transição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi de contribuir a ampliar o entendimento com um estudo sobre os Sistemas Integrados de Gestão- ERP e sua importância como uma ferramenta de controle na área de Controladoria.

Na primeira parte do referencial teórico, foi destacada a evolução do software ERP em suas aplicações empresariais, bem como seu funcionamento, características e problemas mais comuns apresentados. Em seguida contextualização da Controladoria e explicação de suas funções e áreas de suporte e atuação, seguido do destaque as empresas fornecedoras do ERP mais conhecidas no mundo. A terceira parte segue o levantamento de dados e sua análise.

Visando impulsionar os seus resultados, o Sistema FIEP beneficiou varias áreas com o uso da ferramenta ERP (*MS Dynamics AX*). Este *software* possibilitou a automação de processos e a integração total dos departamentos por meio da informática.

A integração das informações de forma padronizada e organizada transformam os dados lançados em informações, e estas, analisadas auxiliam na tomada de decisão, o que contribui para a empresa tornar-se mais competitiva frente ao mercado que atua.

Nota-se que com a entrada do ERP as informações tornaram-se mais confiáveis, mais seguras, aumentando a qualidade nos processos e a disponibilidade em tempo real das informações gerenciais, trazendo uma melhoria na produtividade da empresa e nos resultados.

O que ficou destacado nas informações obtidas através dos questionários aplicados a gerencias das áreas estudadas é que tanto no SESI quanto no SENAI a função de Controladoria é semelhante a da Auditoria, e não esta relacionada a função de *Controller*, na sua forma tradicional, que dentre outras engloba a Contabilidade.

A área de Controladoria veio de uma fusão das estruturas de Auditoria e Normas e Procedimentos de Gestão, o que veio para otimizar atividades desenvolvidas pelas áreas e trazer melhoria dos processos e redução de riscos inerentes, apoiando a Alta Administração na atuação consultiva nos processos de negócios.

Apesar da limitação deste estudo em seus resultados mais profundos, nota-se que o vinda deste novo sistema trouxe maior facilidade na extração de informações e segurança das mesmas, uma vez que utiliza uma base de dados única. Ainda a integração de todos os sistemas e áreas trazendo informações precisas e em tempo real.

Inúmeros benefícios percebidos com a implantação do ERP no qual pode-se destacar diante dos dados obtidos são entre elas:

- Melhoria da qualidade e disponibilidade das informações;
- Melhoria de controle;
- Redução de operações realizadas manualmente;
- Maior agilidade nos processos decisórios;
- Aumento da produtividade;

Com relação aos obstáculos incorridos não foram apontados nos resultados de pesquisa, uma vez que não foi efetuada nenhuma pesquisa formal por parte da organização até o presente momento. Entende-se que o processo de transição é sempre complexo, para tanto conforme dados foi criada uma estrutura de suporte e realizados treinamentos para apoiar e tranquilizar os colaboradores neste processo de transição.

Destaque para as inúmeras mudanças ocasionadas pela implementação do software, um grande investimento no qual já se pode notar os resultados positivos obtidos através dos benefícios resultantes deste implemento.

Como sugestões para futuros trabalhos, um estudo mais aprofundado da implantação do ERP no Sistema FIEP e a comparação dos dados antes e após implementação as demais áreas contempladas com o novo *software*.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L.B; PARISI, C.;PEREIRA,C.A. Controladoria IN: CATELLI, A (Coord.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica- GECON**. 2ºe. São Paulo: Atlas, 2001.
- AMORIN, F. C. B. **Integração da empresa com implantação de sistemas ERP: uma análise dos principais aspectos envolvidos, cultura, gestão e estratégia**. Revista Alcance. V.16, n.3, p 304- 319, set-dez/2009.
- CATELLI, A. (coord). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica (GECON)**; 2ed. São Paulo: Atlas, 2001
- COLANGELO FILHO, Lúcio. **Implantação de Sistemas de ERP: um enfoque de longo prazo**. São Paulo: Ed Atlas, 2001, 187p.
- CRUZ, T. **Workflow, a tecnologia que vai revolucionar os processos**. Editora Atlas. São Paulo 1998.
- DRUCKER, Peter F. **A decisão eficaz. In: TOMADA de decisão**. Trad. Eduardo Riech. Rio de Janeiro: 2001.
- FIGUEIREDO, S.M., CAGGIANCO, P.C. **Controladoria: teoria e pratica**. 2ºed. São Paulo: Atlas, 1997
- GALLEGO, Pedro Carlos Carmona. **O uso de software ERP nas empresas como instrumento de gestão estratégica**. 2003. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós –Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.
- HYPOLITO C. M.; PAMPLONA, E. **O. Sistemas de gestão integrada: conceitos e considerações em uma implantação**, 19 ENEGEP. Rio de Janeiro, RJ, 1999.
- LAUDON, J. P.; LAUDON, K. C. **Sistemas de informação gerenciais**. 7 ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- LIRA, A. M. **A relação dos sistemas ERP com as funções de controladoria: uma pesquisa nas indústrias de autopeças do Estado de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Centro Universitário Alvares Penteado-UNIFECAP, São Paulo, SP. 2010.

MARCONI, Marina e LAKATOS, Eva. **“Técnicas de Pesquisa”**. 5^oed. São Paulo; Atlas, 2002.

MARCONI, Marina e LAKATOS, Eva. **“ Metodologia do trabalho científico”**. 4^oed. São Paulo; Atlas, 1992.

OTERO, Jorge Pereira. **Análise do Sistema Integrado de Gestão ERP como Sistema de Informação de Controladoria para a Tomada de Decisão**. São Paulo: Unifecap, 2004.

OLIVEIRA, L. S. **Um Estudo sobre os principais fatores na implantação de sistemas ERP**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Tecnologia Federal do Paraná, PR. 2006.

PAFOVEZE. C. L. **Controladoria estratégica e operacional, conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thompson, 2003.

PELEIAS, I R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva. 2002.

PORTAL DA INDUSTRIA, **SESI e SENAI** Acesso em 18/03/2014 Disponível em www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/2012/03/1,1776/historia

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3^oed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, E. **Um estudo dos aspectos comportamentais da implantação do ERP Enterprise Resource Planning às regras de orçamento e planejamento financeiro**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Centro Universitário Alvares Penteado- UNIFECAP, São Paulo, SP. 2002.

SOUZA, César Alexandre e SACCOL, Amarolina Zanela. **Sistema ERP no Brasil. Teoria e Casos**. São Paulo: Atlas, 2003.368p.

SOUZA, I. I. L; JUNIOR, F. S. A; FILHO, R. B; FERNANDES, J. A. L; NOVAIS, S. M. **Os impactos da implantação do sistema ERP: um estudo de caso de uma indústria multinacional do setor automobilístico**. UFRN- Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem pratica. 8 ed. São Paulo. Editora da Universidade de São Paulo, SP.1993.

TURBAN, E.; MCLEAN,E.; WETHERBE,J. **Informationa techonology for management**: improving quality and productivity. New York: Jhon Wiley & Sons, 2002.

VALENTE, Z. T. N. **Implementação de ERP em pequenas e medias empresas**: estudo de caso em empresa do setor de construção civil. Dissertação (Mestrado em Administração e Contabilidade)- FEA, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP. 2004.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert. "**Estudo de Caso**: planejamento e métodos". 2ºed. Porto Alegre:Bookman, 2001.

Sites consultados:

www.fiepr.org.br

www.sesipr.org.br

www.senai.pr.org.br