



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Procedimentos e metodologias do departamento de contabilidade

O caso da Empresa X

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Auditoria e Fiscalidade

por

Samuel de Oliveira Cardoso

sob orientação de
Prof. Doutora Maria José Fonseca

Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School
Março de 2018

Agradecimentos

À Professora Doutora Maria José Fonseca, pela disponibilidade e toda a dedicação na orientação deste trabalho.

À empresa que me acolheu no estágio, nomeadamente aos constituintes do departamento de contabilidade, pelo acolhimento, simpatia e conhecimentos transmitidos ao longo do mesmo.

À minha família, pai, mãe e namorada, por todo o apoio ao longo destes anos. O futuro começa aqui.

Resumo

Com a constante evolução das tecnologias de informação e o aumento dos dados a que as empresas têm acesso, é essencial que estas sejam capazes de os transformar em informação de qualidade, de forma a tomarem melhores decisões e, assim, serem mais competitivas.

O departamento de contabilidade é um dos que, numa empresa, mais lida com dados e informação, uma vez que as funções da contabilidade passam por recolher e registar os efeitos financeiros das transações e posteriormente divulgar essa informação, quer no interior, quer no exterior da organização (Hall, 2012). Os destinatários irão tomar decisões com base nela, o que torna crucial que seja fidedigna. Para tal, o departamento de contabilidade deve assentar em procedimentos e metodologias concebidos de forma a produzir informação isenta de erros, não esquecendo, por outro lado, a necessidade de minimizar os inerentes custos. É neste sentido que o presente trabalho visa analisar procedimentos e metodologias atualmente adotados no departamento de contabilidade da Empresa X, identificar as suas limitações e sugerir melhorias, de forma a aumentar a eficiência na produção de informação financeira.

A metodologia utilizada é o estudo de caso, sendo a recolha de dados efetuada com recurso à observação direta, entrevistas informais e análise documental.

Os resultados indiciam que as principais limitações advêm de os sistemas utilizados serem bastante obsoletos. É, então, sugerida a implementação de um ERP que, sendo um sistema integrado, poderá colmatar as atuais deficiências. Por fim, é explorada a forma de implementação do sistema, os fatores críticos de sucesso e são, também, apontadas potenciais dificuldades.

Palavras-chave: *Enterprise Resource Planning*, Sistemas de Informação, Tecnologias de Informação, Departamento de Contabilidade.

Abstract

With the constant evolution of information technologies and the increase of data that companies have access, it is essential that they are able to turn it into quality information to make the best decisions and thus be more competitive.

The accounting department in a company is one of most involved with data and information, since the accounting functions go through collect and record the financial effects of company's transactions to the disclosure of this information either to the rest of the organization either to the outside (Hall, 2012). The users will make decisions based on that information, which makes it crucial that it is reliable. Therefore, the accounting department must have its procedures and methodologies designed to produce error-free information, not neglecting, on the other hand, the need to minimize inherent costs.

To this end, the present study aims to analyse the procedures and methodologies of the accounting department in Company X, identify its limitations and suggest improvements in order to increase the efficiency in the production of financial information.

The methodology used is the case study. Data collection is carried out by means of direct observation, informal interviews and documentary analysis.

The results indicate that the main limitation stems from the fact that the systems used are quite obsolete. Is, then, suggested the implementation of an ERP system, which through its advantages, will fill the limitations of the department. Finally, is explored the way in which the system may be implemented, its critical success factors and difficulties that may occur during the implementation process are also pointed out.

Keywords: Enterprise Resource Planning, Information Systems, Information Technology, Accounting Department.

Abreviaturas

AT – Autoridade Tributária

ERP – *Enterprise Resource Planning*

IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado

MRP – *Manufacturing Resource Planning*

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

TOC – Técnico Oficial de Contas

TPA – Terminal de Pagamento Automático

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
Abreviaturas	vii
Índice	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xiii
Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão de literatura.....	5
2.1 Dados, informação e conhecimento	5
2.2 Sistema de informação	8
2.2.1 Conceito de sistema	8
2.2.2 Conceito de sistema de informação.....	9
2.3 Evolução dos sistemas de informação de base tecnológica	10
2.4 Sistemas de informação e níveis de decisão.....	10
2.5 Sistemas ERP.....	11
2.5.1 Vantagens	12
2.5.2 Limitações.....	15
2.5.3 Seleção e implementação.....	18
2.5.4 Fatores críticos de sucesso	23
2.5.5 Potenciais dificuldades.....	25
Capítulo 3 - Metodologia	29
Capítulo 4 – Estudo de caso	31

4.1 Caracterização da Empresa X.....	31
4.1.1 Enquadramento	31
4.1.2 Alguns indicadores financeiros e de dimensão	32
4.1.3 Estrutura organizacional	32
4.2 Departamento de contabilidade	34
4.2.1 Enquadramento	34
4.2.2 Procedimentos e metodologias	35
4.2.3 Limitações.....	38
4.2.3.1 Registo efetuado pelo armazém.....	38
4.2.3.2 Conciliações bancárias.....	40
4.2.3.3 Registo das vendas a dinheiro e a crédito	41
4.2.3.4 Contas correntes de clientes	42
4.2.3.5 <i>Software</i>	43
4.3 Sugestões de melhoria.....	44
4.3.1 Introdução	44
4.3.2 Registo efetuado pelo armazém.....	45
4.3.3 Conciliações bancárias.....	46
4.3.4 Registo das vendas a dinheiro e a crédito	47
4.3.5 Contas correntes de clientes	47
4.3.6 Implementação de um sistema ERP na Empresa X.....	48
Capítulo 5 - Conclusão, limitações do estudo e sugestões para investigação futura	53
Bibliografia.....	57

Índice de Figuras

Figura 1: Custo e benefício da informação.....	6
Figura 2: Dados, informação e conhecimento	8
Figura 3: Fases de implementação de ERP	21
Figura 4: Fatores críticos na implementação de sistemas ERP	24
Figura 5: Estrutura organizacional da Empresa X.....	34
Figura 6: Tarefas rotineiras do departamento de contabilidade da Empresa X.	35

Índice de Tabelas

Tabela 1: Principais vantagens do uso de sistemas ERP	15
Tabela 2: Principais limitações do uso de sistemas ERP	18
Tabela 3: Critérios de seleção do fornecedor e do sistema ERP	19
Tabela 4: Pessoas chave na equipa de implementação de sistemas ERP	22
Tabela 5: Correlação entre fatores críticos e sucesso na implementação de ERP	23
Tabela 6: Dificuldades no processo de implementação de sistemas ERP	26
Tabela 7: Estratégias utilizadas nos casos de incompatibilidade.....	27
Tabela 8: Alguns indicadores da Empresa X em 31-12-2016	32
Tabela 9: Etapas para implementação de um sistema ERP na Empresa X.....	49

Capítulo 1 - Introdução

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito do Estágio Curricular que integra o Mestrado em Auditoria e Fiscalidade da Católica Porto Business School. O estágio decorreu no departamento de contabilidade da Empresa X cujo verdadeiro nome foi omitido por motivos de confidencialidade. O objetivo é analisar as metodologias e procedimentos do departamento de contabilidade e identificar as suas limitações para, subsequentemente, sugerir melhorias.

De acordo com a legislação em vigor, as sociedades comerciais são obrigadas a dispor de contabilidade organizada segundo a normalização contabilística aplicável que, no caso em apreço, é o Sistema de Normalização Contabilística (SNC). Este tem por objetivo harmonizar a contabilidade das empresas, para que as suas demonstrações financeiras sejam comparáveis. Hall (2012) afirma que a contabilidade tem duas importantes funções, a de recolher e registar os efeitos financeiros das transações da empresa e a de divulgar essa informação. Com base nela, para além de a Autoridade Tributária (AT) apurar os impostos devidos pela empresa, os diversos destinatários, internos e externos, tomarão decisões.

Assim, é crucial produzir informação fidedigna para que, quer a própria empresa, quer os restantes utilizadores não sejam induzidos em erro nas suas decisões. Então, é essencial que os procedimentos e metodologias do departamento de contabilidade estejam contruídos de forma a evitar a ocorrência de erros. Esta necessidade assume especial relevância quando, como no caso em apreço, o controlo interno é incipiente. A importância desta temática é espelhada nas normas internacionais de auditoria que prescrevem a comunicação à gerência de deficiências encontradas no controlo interno, por parte do auditor, para reduzir o risco de distorções nas demonstrações financeiras das empresas.

Para além disto, tem-se verificado uma grande procura por parte das empresas de novas soluções que permitam tornar a produção de informação mais eficiente. Com o crescente número de dados é crucial transformá-los em informação de qualidade para que a empresa tome as melhores decisões e, assim, se torne mais competitiva. A este propósito, Rascão (2004) afirma mesmo que o sucesso das organizações irá depender do uso da informação.

Em particular, a produção de informação contabilística assenta cada vez mais em sistemas de base tecnológica. De entre eles, destaca-se o sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) que, segundo Davenport (1998), é um *software* que integra, automatiza, monitoriza em tempo real e armazena, todos os dados de vários departamentos.

Neste contexto, a relevância do presente trabalho prende-se, essencialmente, com o interesse, por parte da Empresa X, em sistematizar e recolher elementos que permitam fundamentar a introdução de melhorias no processo de produção da informação contabilística.

Assim, o propósito desta investigação é analisar as metodologias e os procedimentos atualmente utilizados na preparação daquela informação, tendo em vista identificar as suas limitações e propor sugestões de melhorias. Em conformidade, o presente trabalho visa, essencialmente, responder às seguintes questões:

Quais as principais limitações que se verificam nos procedimentos e metodologias atualmente utilizados no departamento de contabilidade da Empresa X?

Quais as melhorias a introduzir no departamento de contabilidade da Empresa X de modo a obter, de forma mais eficiente, informação mais fiável?

Para responder a estas questões, o presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução.

O segundo capítulo contém uma revisão de literatura onde são introduzidos alguns conceitos para melhor enquadrar esta temática, nomeadamente o conceito

de dados, informação, conhecimento, sistema e sistema de informação. Será abordada a evolução dos sistemas de base tecnológica e estabelecida a relação entre os sistemas de informação e os diferentes níveis de decisão numa organização. Ainda na revisão de literatura será apresentado o sistema ERP, identificadas as suas vantagens e limitações. Será, por fim, explorado o processo de implementação de um sistema ERP, onde são referidas as diversas fases do processo, fatores críticos de sucesso e inerentes dificuldades.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada no estudo, fazendo a sua caracterização, indicando os objetivos a atingir, as técnicas utilizadas na recolha de dados e as diversas etapas do trabalho.

O quarto capítulo diz respeito ao estudo de caso da Empresa X. De início é feito o enquadramento da empresa, mediante a apresentação de alguns factos da sua história, alguns indicadores financeiros e não financeiros e atual estrutura organizacional. De seguida, a análise incide mais detalhadamente sobre o departamento de contabilidade onde decorreu o estágio e que constitui o centro da investigação. Aqui, são discutidas as limitações identificadas nos procedimentos e metodologias para, de seguida, apresentar as propostas de melhoria para o departamento.

Finalmente, o quinto capítulo resume as principais conclusões, limitações do estudo e tópicos para investigação futura.

As evidências obtidas indicam que a principal limitação decorre de alguma resistência à mudança por parte da empresa, traduzida no facto de os sistemas utilizados serem bastante obsoletos. É, então, sugerida a implementação de um sistema ERP, que por via das suas vantagens, poderá colmatar as atuais limitações daquele departamento. Por fim, é explorada a forma de implementação do sistema, os fatores críticos de sucesso e são, ainda, apontadas as dificuldades que poderão surgir durante o processo de implementação.

Capítulo 2 - Revisão de literatura

Este capítulo contém revisão de literatura que começa por introduzir os conceitos essenciais para compreender o posicionamento e a finalidade dos sistemas ERP nas organizações. De seguida, caracteriza os sistemas ERP, analisa as suas vantagens e limitações, a sua importância em contexto empresarial e a sua evolução.

2.1 Dados, informação e conhecimento

Os conceitos de *dados*, *informação* e *conhecimento* são muitas vezes, de forma errada, utilizados indiferenciadamente ou como sinónimos. Contudo, é imprescindível diferenciá-los para compreender verdadeiramente este tema.

Segundo Le Moigne (1978), citado por Rascão (2004, pág. 21), *informação* é um “objecto formatado, criado artificialmente pelo homem, tendo por finalidade representar um tipo de acontecimento identificável por ele no mundo real, integrando um conjunto de registos ou dados e um conjunto de relações entre eles, que determinam o seu formato”. Por sua vez, Gulla & Gupta (2011) definem *informação* como um conjunto de dados que, após serem processados, poderão ser analisados pelos decisores dando assim origem à tomada de decisão. Estes autores referem, ainda, que a qualidade da decisão que, em última instância, irá afetar o desempenho da organização, será influenciada pela qualidade da informação produzida.

Segundo os mesmos autores, a qualidade da informação é definida, principalmente, pela sua fiabilidade, tempestividade e relevância.

A informação é fiável quando espelha de forma verdadeira o facto que está a tratar. Isto porque, se a informação não for fiável, não for verdadeira, as decisões

tomadas com base nessa informação não serão de boa qualidade, já que o decisor terá uma visão distorcida da realidade, logo o desempenho da organização estará em risco (Gulla & Gupta, 2011).

Por outro lado, diz-se que a informação é relevante quando essa informação tem impacto na decisão que o decisor irá tomar, caso contrário essa informação só irá dificultar a tomada de decisão uma vez que serão analisadas informações supérfluas (Gulla & Gupta, 2011).

É, também, importante que a informação seja tempestiva para que, eventualmente, seja de boa qualidade. Ou seja, é importante que seja apresentada atempadamente para que possa ser usada para a tomada de decisão. Se a informação for apresentada fora de tempo já não terá utilidade, ainda que seja relevante e fiável (Gulla & Gupta, 2011).

Para além disto, Pereira (2005) mostra, recorrendo à figura seguinte, que uma maior quantidade de informação não implica necessariamente um maior valor acrescentado para a tomada de decisão.

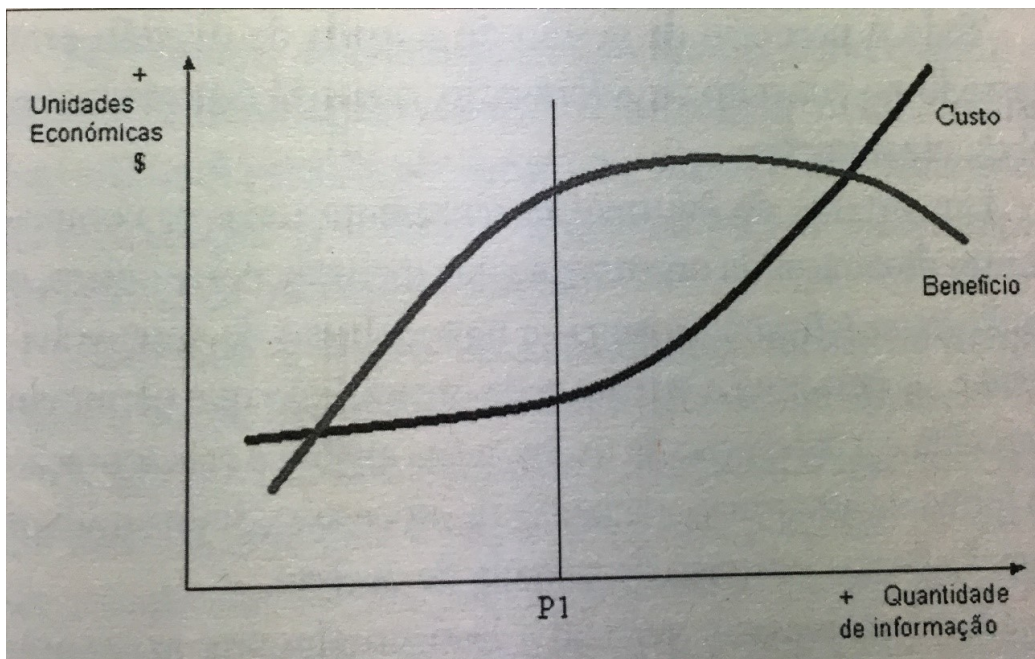


Figura 1: Custo e benefício da informação
Fonte: Pereira (2005, pág. 17)

A Figura 1 apresenta a relação entre custo e benefício da informação. A quantidade ótima de informação corresponde à linha indicada em P1. Neste caso, a diferença entre o benefício da informação e o seu custo é mais elevada do que nos restantes pontos representados no gráfico. Assim, P1 é o momento em que mais informação não aumenta o benefício para a organização. Acresce, ainda, que o valor da informação poderá decrescer devido à sobrecarga de informação, quando esta se torna excessiva e de difícil tratamento.

Como conclui Rascão (2004, pág. 22), podemos definir *dados* como “um conjunto de factos e ou eventos, imagens ou sons que podem ser pertinentes ou úteis para o desempenho de uma tarefa, mas que por si só não conduzem à compreensão desse facto ou situação (por exemplo o número 3 500 é um dado)”, mas não é, por si só, informação.

Rascão (2004, pág. 22) define posteriormente *conhecimento* como “a combinação de instintos, ideias, regras e procedimentos que guiam as ações e as decisões.”

Em síntese, para podermos usar os dados na tomada de decisão é necessário tratá-los, ou seja, sumarizar, filtrar e formatar. Assim, os dados passam a ser informação, uma vez que passa a ser possível estabelecer relações. Os dados passam, através dessas relações, a ser úteis uma vez que estão relacionados com algo que para nós faz sentido e nos ajuda a compreender um facto. Posteriormente, a informação é usada para uma decisão, ação ou interpretação, o que nos leva a um resultado medido, no caso das organizações, pelo seu desempenho que estará relacionado com a qualidade dessa informação, como anteriormente referido. Através deste processo, é possível adquirir conhecimento que se vai acumulando à medida que o processo se repete. Desta forma, será possível, por exemplo, evitar erros já cometidos. Logo, o processo ficará mais eficiente e melhorará a qualidade da informação, como ilustra o esquema seguinte.

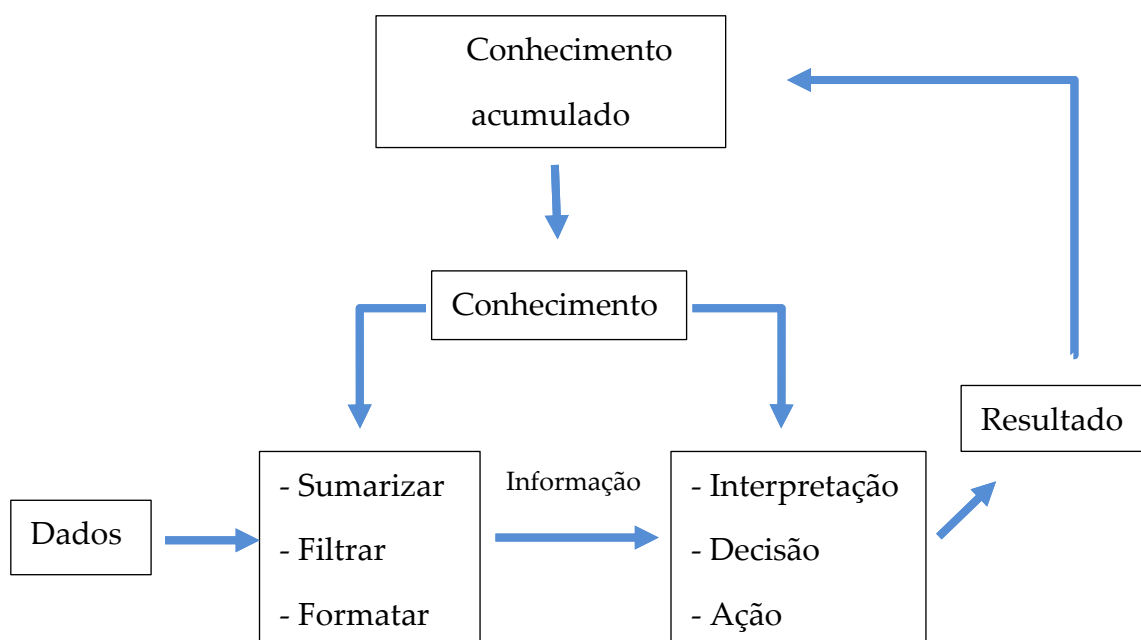


Figura 2: Dados, informação e conhecimento
Adaptado de Rascão (2004, pág. 22)

2.2 Sistema de informação

2.2.1 Conceito de sistema

Antes de conhecer o conceito de *sistema de informação* é importante perceber o conceito de *sistema*. Segundo Rascão (2004, pág. 23), sistema pode ser definido como “um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham juntos para atingir objetivos comuns, aceitando dados de entrada (*inputs*) e produzindo resultados (*outputs*) numa organizada transformação de processos”. Uma empresa é um sistema, uma vez que usa recursos tais como pessoas e matérias-primas para atingir o produto final da empresa que é obtido através dos processos da empresa. Os diferentes departamentos de uma empresa possuem relações entre si, sendo, portanto, subsistemas da organização.

Gulla & Gupta (2011) acrescentam, ainda, que o *input* consiste na entrada de matérias-primas e o processamento tem por objetivo transformar, alterar e manipular *inputs* em *outputs*. Para além disto, é possível obter informações sobre o desempenho do sistema para que, em situações futuras, seja possível melhorar todo o processo, ou seja, adquirir conhecimento.

2.2.2 Conceito de sistema de informação

Lucas (1987), citado por Rascão (2004, pág. 26), define *sistema de informação* como sendo “um conjunto organizado de procedimentos que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações”.

Para Sousa & Oz (2014), os sistemas de informação consistem num conjunto de componentes inter-relacionados, que permitem processar, armazenar e fornecer informação com a finalidade de ajudar os gestores na tomada de decisão.

É importante ter em consideração que ao longo das décadas os sistemas de informação foram sendo melhorados. Nos dias de hoje, os sistemas de informação utilizados têm uma base tecnológica. Não obstante, é importante não confundir sistemas de informação com tecnologias. Tal como realçam Laudon & Laudon (2002), as tecnologias de informação são uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações para responder à mudança.

Já Pereira (2005, pág. 18) apresenta uma definição que inclui a tecnologia nos sistemas de informação. Para este autor, “um sistema de informação representa todas as componentes dinâmicas da organização que incluem, entre outros, o *hardware*, o *software*, as regras e metodologias de desenvolvimento, as pessoas e a estrutura da organização, que permitem a recolha e a agregação de dados, a sua análise e apresentação de forma a tornar mais eficientes os processos administrativos e mais eficaz o processo de tomada de decisão.”

Concluindo, atualmente a maior parte dos sistemas de informação são baseados em tecnologias de informação, muito embora possam existir sistemas de informação em que tal não acontece.

2.3 Evolução dos sistemas de informação de base tecnológica

Tomando por referência a descrição cronológica presente na publicação de Andrade (2014), existiram vários tipos de sistemas de informação ao longo do século XX.

Nos anos cinquenta do século passado, surgiram os *Manufacturing Resource Planning* (MRP). Trata-se de uma metodologia de planeamento da produção apoiada por um sistema informático que tem o objetivo de apoiar a gestão nos problemas relacionados com a produção. Esta metodologia foi evoluindo e vinte anos mais tarde torna-se em MRP II. Com esta evolução, não só há apoio para a produção como são, também, incluídos novos módulos de apoio às finanças, compras e marketing. Mais tarde, no início da década de noventa do século passado, surgiram os *Enterprise Resource Planning* (ERP). Estes são uma evolução dos MRP II, que para além de adicionar mais módulos introduz também ligações entre eles o que torna os **ERP** num **sistema integrado**.

2.4 Sistemas de informação e níveis de decisão

Numa organização circulam diferentes tipos de informação que irão servir para tomar diferentes tipos de decisões. Estas são identificadas por Pereira (2005) como decisões **estratégicas**, decisões de **controlo de gestão** e decisões **informais**.

No que respeita às **decisões estratégicas**, caracterizam-se por serem decisões complexas e terem impactos de longo prazo. O autor refere, ainda, que as

informações necessárias são mal definidas à partida e são, com frequência, originárias de fontes externas, de forma informal e sintética. Ou seja, por vezes, as informações para este tipo de decisão não são provenientes de nenhum sistema de informação da empresa, mas originadas por fontes externas, como notícias sobre a envolvente externa da organização. São exemplos, destas decisões, as relacionadas com o portefólio de negócios ou fusões e aquisições de unidades de negócio.

Um outro tipo de decisões são as **decisões de controlo de gestão**, tomadas por gestores intermédios. Em geral, a informação para estas decisões é recolhida mediante comparação da informação atual com um modelo de orçamentação, de forma a mediar a ação. Esta informação é, ainda, segundo o mesmo autor, muitas vezes interna e de curto prazo.

Por último, temos as **decisões informais**. Em geral, a informação para este tipo de decisões é bem conhecida, interna e precisa. Pereira (2005) refere, a este propósito, que os sistemas de informação podem alertar para determinadas situações, como alertas por ultrapassar limites estipulados ou gastos anormais em determinado departamento, e que este tipo de decisão se repete várias vezes durante um dia, sendo o volume de faturação numa determinada loja, num determinado momento, um exemplo deste tipo de informação. Os dados operacionais não são, muitas vezes, usados para a tomada de decisão, contudo devem existir para o normal funcionamento da organização e são o elemento mais básico do negócio.

2.5 Sistemas ERP

A atual complexidade e exigência dos mercados, juntamente com os avanços tecnológicos das últimas décadas, têm levado a que as organizações procurem soluções informáticas para ultrapassar os desafios cada vez mais complexos.

Neste contexto, os *Enterprise Resource Planning* (ERP) são das tecnologias de informação mais procuradas pelas organizações. É sobre a aplicação deste tipo de sistemas de informação que este trabalho se irá focar.

Como referido quando se descreveu a evolução dos sistemas de informação de base tecnológica, os ERP são uma evolução dos MRP II. Segundo Davenport (1998), o ERP é um *software* que integra, automatiza, monitoriza em tempo real e armazena, todos os dados de vários departamentos. Este *software* é composto por vários módulos que se encontram integrados numa única base de dados e operam na mesma plataforma. É esta a grande vantagem deste novo sistema, pois nas versões mais antigas tal não acontecia, ou seja, os *softwares* trabalhavam de forma individual e não estavam interligados.

Isto significa que, por exemplo no módulo financeiro, o sistema permite que toda a contabilidade esteja sempre atualizada. Assim, é possível ter relatórios mais atualizados e confiáveis. O ponto seguinte descreve as diversas vantagens dos sistemas ERP, geralmente referidas na literatura.

2.5.1 Vantagens

São várias as vantagens e as motivações para que uma organização invista neste tipo de sistemas, principalmente pelos efeitos que terão no dia-a-dia da organização.

Assim, no entender de Carton & Adam (2003) os principais benefícios da utilização de sistemas ERP são a facilidade na produção de informação entre subsidiárias e maior fiabilidade da informação. Tal acontece porque o sistema é integrado e resulta, essencialmente, em informação mais fiável.

Para além disto, Brazel & Dang (2005) acrescentam que a contabilidade tem uma função muito importante na elaboração da informação financeira. Estes autores afirmam que a implementação de um ERP fará aumentar a relevância da

informação produzida. Isto acontece porque com a integração oferecida pelo sistema é possível, não só melhorar o processamento e análise da informação, mas também recolher e divulgar as informações mais convenientes para os diversos utilizadores.

Por sua vez, Rascão (2004) salienta que o uso da tecnologia permite processar mais rapidamente a informação o que leva a que os gestores tenham acesso a mais e melhor informação. Os gestores podem, agora, ter informação permanente sobre os *stocks* em vez de terem de esperar pelos relatórios semanais, por exemplo. O autor afirma, também, que o uso da informação pode ser uma vantagem competitiva de grande potencial, se usada corretamente, e que, por outro lado, a não utilização destes sistemas pode ter impactos muito negativos para as empresas já que o sucesso das organizações irá depender do uso da informação.

Neste contexto, Rascão (2004) enumera os principais benefícios do uso dos sistemas de informação, mas alerta que os gestores poderão ter dificuldade em avaliar a importância do uso destes sistemas. Os benefícios podem ser:

- Redução de custos;
- Aumento da produtividade;
- Redução do risco na tomada de decisão;
- Melhoria na qualidade dos produtos e/ou serviços;
- Aumento da eficiência e da eficácia;
- Motivação dos recursos humanos.

Assim, os sistemas de informação permitem o acesso a informação de boa qualidade, o que levará a que a tomada de decisão e consequente desempenho da organização sejam favorecidos. Com os sistemas de informação, o tempo necessário para recolher e analisar a informação é mais curto o que leva a um aumento da produtividade. Em consequência do aumento da produtividade, espera-se uma redução dos custos da empresa o que lhe permitirá praticar preços

mais baixos. Deste modo, estão reunidos vários fatores que possibilitam que a competitividade da organização seja melhorada.

Spraakman (2010) acrescenta que a implementação de um sistema ERP tem efeito na visibilidade e transparência das operações. Isto porque um sistema é composto por vários subsistemas da organização e, dado que este junta toda a informação na mesma plataforma, permite um controlo da organização de forma integrada. Assim, o sistema oferece informação mais fiável já que os relatórios são produzidos mais rapidamente por força de a informação se encontrar toda no mesmo local.

Para além disto, Spraakman (2010) realça que, com este tipo de sistemas, há uma mudança no papel dos contabilistas. Estes passam a ser mais analistas da informação, uma vez que este sistema, por via da automatização de alguns processos, permite uma redução do tempo ocupado em algumas tarefas rotineiras.

A tabela seguinte apresenta uma síntese das posições dos autores referidos anteriormente, no que respeita às vantagens do uso de sistemas ERP.

Autores	Vantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Carton & Adam. (2003) • Rascão (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade na produção de informação • Maior fiabilidade da informação
<ul style="list-style-type: none"> • Brazel & Dang (2005) • Rascão (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da relevância da informação
<ul style="list-style-type: none"> • Rascão (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto da tecnologia na informação – mais e melhor informação
<ul style="list-style-type: none"> • Spraakman (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da visibilidade e transparência das operações • Mudança do papel dos contabilistas - menos tarefas rotineiras, mais análise de informação

Tabela 1: Principais vantagens do uso de sistemas ERP

2.5.2 Limitações

Não obstante as vantagens enumeradas no ponto anterior, o uso de ERP tem também algumas limitações. Estas podem ser de várias ordens, sendo as de natureza financeira, técnica e cultural alguns exemplos.

Num estudo realizado por Samuelson (2015) para um fornecedor de sistemas ERP, foi constatado que a questão financeira é uma grande limitação para a utilização destes sistemas, desde logo pelo elevado custo de aquisição, não só do

próprio *software*, mas também devido ao *hardware*. Para além disto, este sistema necessita de constante atualização, quer seja por alterações do contexto em que a organização opera, quer seja para a correção de problemas do próprio sistema. Estas atualizações são, também, por si só, bastante dispendiosas. É ainda referido que, caso estas atualizações não sejam realizadas, o sistema pode tornar-se obsoleto e não será possível retirar benefícios do seu uso.

Outro fator de limitação está na cultura da própria organização. As organizações têm todas diferentes culturas organizacionais. Há culturas que reagem melhor à mudança do que outras. Assim, diferentes organizações reagirão de diferentes formas à implementação do sistema ERP. Portanto, é essencial formar os utilizadores para o uso do sistema e para os novos processos da organização. Caso contrário, a implementação poderá ser um total insucesso, como conclui Gamble (2010).

A este propósito, Spraakman (2010) alerta para a necessidade de as organizações garantirem, desde logo, que os objetivos da implementação do sistema estão alinhados com a estratégia da organização, não só alinhados com a cultura, mas também com a estrutura organizacional. Caso contrário, poderá ocorrer insucesso na implementação o que, a suceder, trará consequências negativas para a organização.

Para além disto, Sheu *et al.* (2004) evidenciam que a utilização de diferentes normativos contabilísticos pode dificultar a harmonização das práticas de contabilidade, o que dificultará a utilização de ERP nos casos em que tal acontece. É o caso de organizações que operam em diferentes áreas geográficas. Se, por um lado, o uso de ERP será benéfico para a organização devido aos benefícios já referidos, por outro, no caso de se aplicarem diferentes normativos, o seu uso será ainda mais complexo.

Por outro lado, são identificadas por Poels (2013) limitações de ordem técnica. Em geral, tal acontece devido à complexidade de parametrização de algumas

funcionalidades. Na maior parte dos casos, o *software* está construído de uma forma *standard*. Posteriormente, é necessário adequar os módulos à realidade concreta de cada organização. Como sabemos, a realidade das organizações está cada vez mais em constante mutação, pelo que para além desta adaptação poder ser muito complexa e em alguns casos mesmo impossível de realizar, poderá ser necessário realizar essas adaptações com bastante frequência.

Para além deste autor, também Nah *et al.* (2001) constata a mesma dificuldade, afirmando que estes sistemas, por serem complexos, podem ser inflexíveis no que diz respeito à adaptação das funcionalidades às diferentes realidades empresariais. Estes autores salientam, também, a importância de o desenho do sistema estar alinhado com os objetivos de cada organização.

A tabela seguinte apresenta um resumo das principais limitações ao uso dos sistemas ERP, de acordo com os autores citados.

Autores	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Samuelson (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados custos • Necessidade de constante atualização
<ul style="list-style-type: none"> • Gamble (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes culturas organizacionais, diferentes reações ao sistema
<ul style="list-style-type: none"> • Poels (2013) • Nah <i>et al.</i> (2001) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em adaptar o sistema à realidade organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Spraakman (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de alinhamento com a cultura e estrutura da organização
<ul style="list-style-type: none"> • Sheu <i>et al.</i> (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes normativos contabilísticos dificultam o uso de ERP

Tabela 2: Principais limitações do uso de sistemas ERP

2.5.3 Seleção e implementação

Como foi referido anteriormente, existem vários fornecedores de ERP, sendo que cada um tem ofertas diferentes no que diz respeito à arquitetura do próprio ERP. Ou seja, existem várias ofertas diferentes de ERP e é necessário escolher qual melhor se adequa às necessidades e especificidades do negócio da empresa.

Segundo Ptak (2004), o primeiro passo é olhar para a própria empresa e perceber que tipo de negócio a empresa tem e que tipo de negócio gostaria de ter. Para além disto, afirma que uma opção possível é escolher o sistema integrado

que melhor sirva ao maior número possível de áreas da empresa e as que não forem cobertas por esse *software* serão alteradas ou o próprio *software* será modificado de forma a que essas áreas sejam abrangidas. A alternativa seria escolher uma combinação das melhores soluções existentes, onde os subsistemas separados são interligados no lugar de serem integrados. Assim, o sistema corresponderia melhor às necessidades da empresa. Contudo, o autor alerta para o risco de não ser possível aos diversos fornecedores produzir atualizações. No estudo realizado por Mabert *et al.* (2003), foi possível concluir que cerca de 89% das empresas implementaram um único sistema ERP, sendo que pouco mais de metade têm outros sistemas ligados ao seu ERP. Os restantes 11% da amostra implementaram módulos de vários ERP.

Kumar *et al.* (2003) realizaram um estudo tendo em vista saber quais os critérios usados pelas empresas na escolha do fornecedor e do sistema de ERP. Os resultados são apresentados na tabela seguinte.

Functionality of the system (79%)
Systems reliability (64%)
Fit with parent/allied organization systems (64%)
Available business best practices in the system (50%)
Cross module integration (50%)
System using latest technology (43%)
Vendor reputation (43%)
Availability of regular upgrades (29%)
Compatibility with other systems (29%)
Vendor's support/service infrastructure (29%)
Ease in customizing the system (29%)
Lower costs of ownership (14%)
Better fit with company's business processes (14%)

Tabela 3: Critérios de seleção do fornecedor e do sistema ERP

Fonte: Kumar *et al.* (2003, pág. 797)

A funcionalidade do sistema surge como o critério mais frequentemente utilizado (79%), seguido da fiabilidade do sistema (64%) e da compatibilidade

com os sistemas de entidades relacionadas (64%). Por outro lado, critérios tais como baixo custo (14%) e compatibilidade com os processos da empresa (14%) surgem como os menos frequentes.

Parece um pouco contraditório que o critério da compatibilidade com os processos da empresa seja o critério com menor preponderância, no que diz respeito à escolha do sistema e do fornecedor. Contudo, os autores explicam esta evidência com o facto de as empresas poderem modificar o *software* para este melhor se adaptar à empresa. Com efeito, 29% dos inquiridos valorizaram a personalização do sistema. Para além disso, podem redesenhar os atuais processos ou, ainda, usar o sistema sem que este encaixe exatamente nos seus processos.

Também Kyung-Kwon & Young-Gul (2002) no seu estudo reconhecem que a compatibilidade entre o ERP e a organização é um fator crítico na seleção do ERP, contudo não conseguiram atingir uma ligação empírica significativa entre a compatibilidade do ERP com o sucesso da implementação.

Por sua vez, Ptak (2004) alerta para a necessidade de a empresa ter uma visão clara do que pretende atingir com a implementação do ERP e que mesmo escolhendo o melhor possível, este não irá ao encontro de 100% das solicitações da empresa. Para além disto, é importante comparar os custos da implementação de um novo ERP com os seus benefícios e decidir se o melhor é de facto implementar um novo, melhorar o sistema atual ou até mesmo não fazer nada.

Ehie & Madsen (2005) apresentam cinco fases para a implementação de um sistema ERP, sistematizadas na figura seguinte. Segundo os autores, é crucial que seja realizado, no final de cada fase, uma revisão de forma a garantir que todos concordam com o seu resultado antes de seguir para a fase seguinte. Se tal não fosse acautelado, seria extremamente dispendioso voltar atrás para corrigir erros.

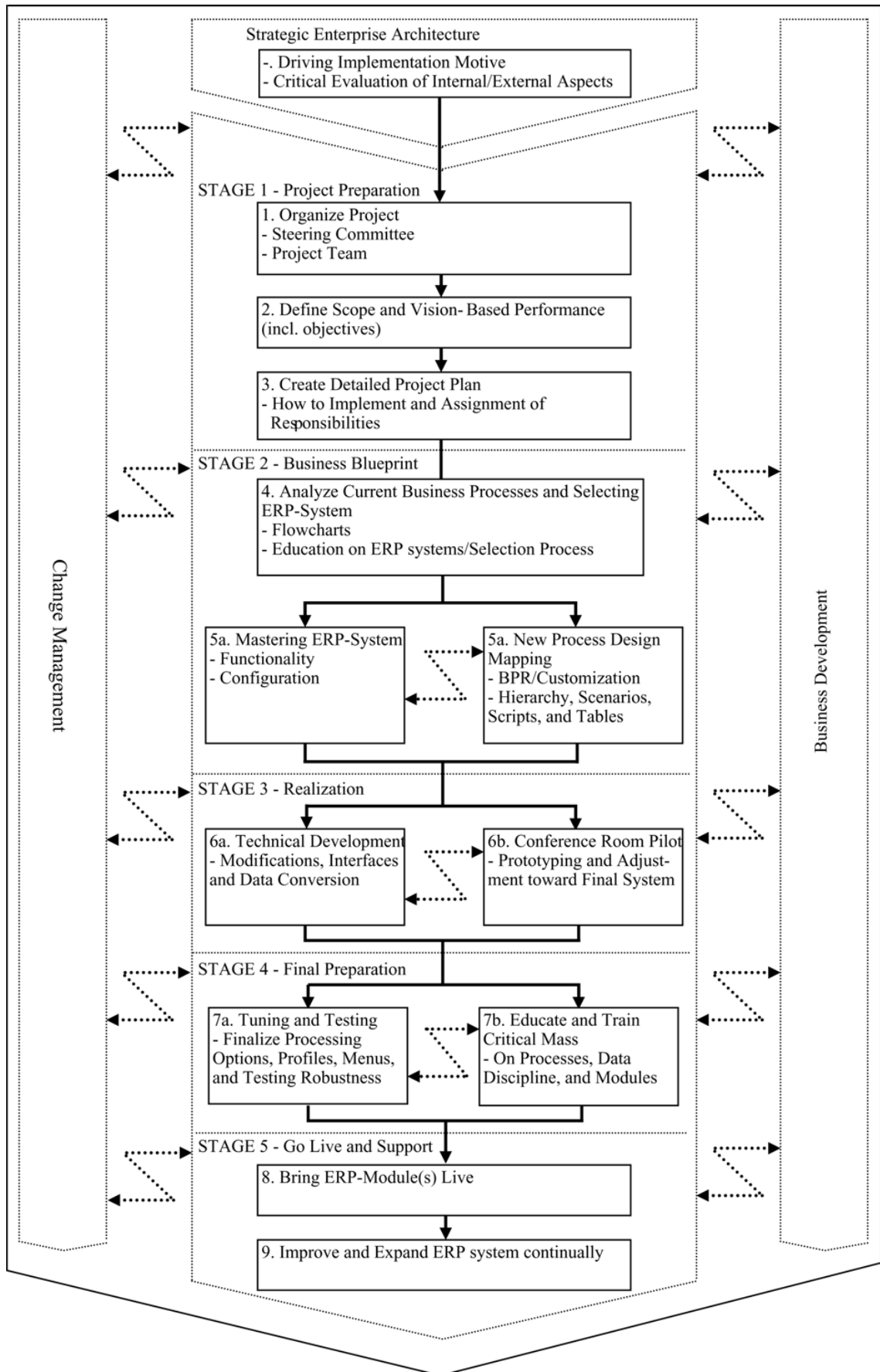


Figura 3: Fases de implementação de ERP

Fonte: Ehie & Madsen (2005, pág. 549)

Na primeira fase, será realizada a preparação do projeto, em que é efetuado o plano do mesmo. Este, para além de determinar o que deve ser feito, tem de envolver as pessoas, estabelecer os papéis de liderança e o orçamento.

Na segunda fase, deverá ser escolhido o sistema tendo por base a análise do plano de negócios e dos atuais processos. É ainda necessário obter formação em funcionalidade e configuração de ERP para que a equipa possua a visão necessária para mapear o novo *design* dos processos.

A terceira fase, realização, foca-se no desenvolvimento técnico dos processos, sendo sempre realizados testes a esses processos.

A quarta fase destina-se à preparação final onde a integração de todos os processos é testada já com todos os dados e tendo em conta as situações mais complexas. Simultaneamente, as pessoas que irão usar o sistema e todos os que são influenciados por ele serão treinados de forma a perceber o fluxo de dados e como o sistema funciona.

Por fim, a última fase, é aquela em que o sistema opera realmente e em que é necessário otimizar os processos e expandir continuamente o sistema de forma a tirar o máximo partido da nova vantagem competitiva.

Kumar *et al.* (2003), no seu estudo, procuram saber quais as funções das pessoas que integram a equipa de implementação no âmbito da primeira fase (cf. figura anterior). Assim, a tabela seguinte mostra-nos as funções que foram mais vezes referidas.

Functional personnel and management (92%)
IT personnel and management (92%)
Top management (50%)
IT consultants (50%)
ERP vendor (42%)
Parent company employees (33%)
Management consultants (33%)
Hardware vendor (17%)

Tabela 4: Pessoas chave na equipa de implementação de sistemas ERP

Fonte: Kumar *et al.* (2003, pág. 799)

2.5.4 Fatores críticos de sucesso

Já muitas empresas implementaram sistemas deste tipo. Muitas tiveram sucesso na sua implementação, contudo, outras não o tiveram. Assim, tem sido possível identificar quais os fatores que mais contribuíram para o sucesso da implementação.

Ehie & Madsen (2005) procuram saber qual a correlação entre alguns fatores geralmente mencionados na literatura da especialidade e o sucesso na implementação de ERP. A tabela seguinte apresenta os resultados deste estudo.

Fatores críticos	Correlação
Apoio dos gestores de topo	0,695
Serviços de consultoria	0,595
Princípios de gestão do projeto	0,579
Reengenharia de processos	0,576
Viabilidade/evolução do projeto de ERP	0,499
Custo/orçamento	0,431
Desenvolvimento dos recursos humanos	0,327
Infraestruturas das tecnologias de informação	0,182

Tabela 5: Correlação entre fatores críticos e sucesso na implementação de ERP

Adaptado de Ehie & Madsen (2005, pág. 554)

Podemos observar que, apesar de terem impacto na implementação do ERP, não são as infraestruturas, o desenvolvimento dos recursos humanos ou o custo que mais contribuem para este processo. O apoio dos gestores de topo e os serviços de consultoria são, como podemos observar na tabela anterior, os dois fatores que, segundo este estudo, mais estão relacionados com uma implementação de ERP bem sucedida.

No que diz respeito à escolha do consultor, segundo o estudo realizado por Kumar *et al.* (2003), os principais critérios utilizados para o efeito são a sua reputação (75%) e a experiência em ERP (50%).

Por outro lado, Holland & Light (1999) identificam os fatores críticos e apresentam um *framework*, retratado na figura seguinte, em que separam os fatores estratégicos e táticos.

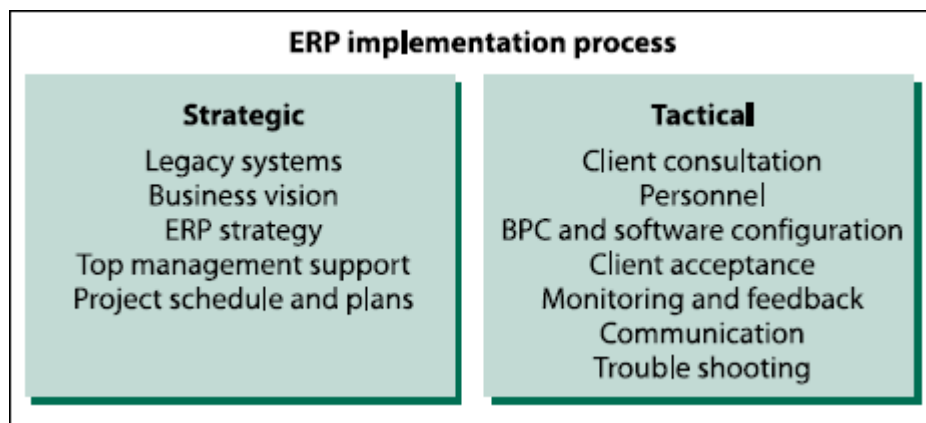


Figura 4: Fatores críticos na implementação de sistemas ERP
Fonte: Holland & Light (1999, pág. 31)

No que diz respeito aos fatores estratégicos, os autores acreditam que esta combinação de variáveis é apropriada para projetos de implementação de sistemas ERP porque permite equilibrar o foco da organização com os requisitos específicos do sistema. No que diz respeito a "*legacy systems*", os autores exemplificam que se a empresa possuir múltiplas plataformas tecnológicas e vários procedimentos para gerir processos de negócio comuns, ou seja "*legacy systems*" complexos, então, a quantidade de mudança técnica e organizacional necessária é alta. Assim, trata-se de olhar para o que já existe de forma a definir o que terá de ser alterado. "*Business vision*" é apresentada como a clareza do modelo de negócio que está subjacente à implementação do projeto. Existe uma visão clara do que se quer atingir? Existem objetivos e benefícios identificados e

alcançáveis? São exemplos de algumas questões apresentadas pelos autores para melhor enquadrar este tópico.

Já *“ERP strategy”* está relacionado com a estratégia utilizada para a escolha do ERP e a forma como é implementado, assunto já explorado anteriormente.

Quanto aos aspetos táticos, os autores, realçam o fator *“BPC (Business Planning and Consolidation) and software configuration”* explicando que é crítico alinhar os processos do negócio com o ERP durante a implementação. Para além disso, identificam outros fatores relevantes, tais como a comunicação, a antecipação de problemas, a monitorização e a configuração do *software*.

Por fim, Kyung-Kwon & Young-Gul (2002) salientam que o nível de compatibilidade entre o ERP e a organização interage com o processo de adaptação ao ERP. Os autores afirmam que *“We learned that ERP and process adaptation are only effective when organizational fit of ERP is relatively low”* (Kyung-Kwon & Young-Gul (2002, pág. 37). Contudo, se o nível de compatibilidade estiver abaixo de certo nível, maior adaptação irá apenas conduzir a um menor sucesso no processo de implementação.

2.5.5 Potenciais dificuldades

Como foi já referido, a implementação de um ERP é um processo complexo e que envolve muitos recursos. Assim, com o objetivo de uma implementação bem sucedida, é importante estar consciente das principais dificuldades que eventualmente podem surgir de forma a poderem ser evitadas.

Kumar *et al.* (2003) investigaram quais as principais dificuldades encontradas durante o processo de implementação de sistemas ERP. Metade dos inquiridos apontou para a dificuldade em mudar para o novo sistema. Indisponibilidade das pessoas qualificadas, rotatividade das pessoas-chave da implementação,

altos custos e dificuldades em estimar os requisitos do projeto são outros obstáculos apontados pelos inquiridos com uma percentagem de 42%.

A tabela seguinte detalha os resultados obtidos por Kumar *et al.* (2003).

Difficulties in changing to new from old system (50%)
Unavailability of skilled project people (42%)
Turnover of key project persons (42%)
High costs of implementation (42%)
Difficulties in estimating project requirements (42%)
Significant resistance from staff (25%)
In house resource constraints (25%)
Unclear strategic direction and vision for the use of ERP (25%)
Knowledge gap between implementers and users (25%)
Co-ordination between functional groups (25%)
Lack of commitment from top leadership (25%)
Significant resistance from managers (8%)
Technical difficulties in configuration (8%)
Incompetent consultants (8%)
Bugs in the software (8%)
Support and training from parent (8%)

Tabela 6: Dificuldades no processo de implementação de sistemas ERP

Fonte: Kumar *et al.* (2003, pág. 799)

De notar que algumas das dificuldades encontradas coincidem com os fatores críticos de sucesso descritos anteriormente, tais como o custo de implementação do sistema e a incompetência dos consultores (Kumar *et al.* 2003).

Como já referido a propósito dos critérios de seleção de ERP, o sistema não irá satisfazer todas as necessidades da empresa. Irão sempre surgir incompatibilidades e limitações. Estas podem dever-se a vários fatores. Para além das limitações dos sistemas ERP já identificadas anteriormente, Kumar *et al.* (2003) afirmam que as incompatibilidades se devem essencialmente a especificidades que podem surgir da própria organização, do negócio, ou ainda do país em que opera.

Tal como apresentado no ponto sobre a seleção de sistemas ERP, são possíveis algumas estratégias para ultrapassar as limitações ou incompatibilidades encontradas. Estas podem consistir na modificação do *software*, desenvolvimento

de *add-ons*, redesenho dos processos do negócio ou, ainda, operar mesmo com essas falhas.

Na tabela seguinte são apresentados os resultados do estudo de Kumar *et al.* (2003) que procuraram identificar quais as mais usadas. De notar que, em alguns casos, podem ser usadas mais do que uma simultaneamente.

Software was modified (65%)
Add-ons developed (50%)
Business processes re-engineered (30%)
Living with the shortfall (15%)

Tabela 7: Estratégias utilizadas nos casos de incompatibilidade

Fonte: Kumar *et al.* (2003, pág. 803)

O presente trabalho prossegue com a exposição da metodologia utilizada para responder às questões de investigação, tomando por base as evidências encontradas na revisão de literatura.

Capítulo 3 - Metodologia

Este capítulo tem como objetivo identificar e caracterizar a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, com base na bibliografia relevante.

A metodologia usada para responder à questão de investigação é o estudo de caso. Esta metodologia, segundo Yin (1994), consiste numa investigação empírica que estuda um fenómeno real em circunstâncias em que as fronteiras entre o próprio fenómeno e o seu contexto não estão bem definidas. Este autor acrescenta ainda que esta metodologia é a mais adequada para responder a questões do tipo “como” e “porquê” sobre acontecimentos em que o investigador tem pouco ou nenhum controlo.

Segundo Creswell (2013), esta é uma abordagem qualitativa em que é possível explorar determinado caso em profundidade e tem como unidade de análise um evento, atividade ou grupos de indivíduos. Segundo o mesmo autor, esta metodologia pode ter várias fontes de informação. Estas podem ser observação de eventos, análise de documentos e entrevistas aos intervenientes.

Segundo Patton (2015) existem vários tipos de entrevistas, sendo que neste trabalho serão usadas as entrevistas informais. Segundo este autor, neste tipo de entrevista as questões colocadas surgem durante a entrevista e são reformuladas no normal decorrer da entrevista, ou seja, não existe uma estruturação prévia das questões.

Este tipo de recolha de informação tem como principal vantagem a relevância das questões colocadas, pelo facto de serem espontâneas e ser possível adequar as questões aos indivíduos e às circunstâncias da entrevista. Por outro lado, diferentes intervenientes e circunstâncias, conduzirão segundo o autor, a diferentes resultados, o que constitui uma fraqueza desta abordagem. O autor afirma, ainda, que a organização e análise dos dados pode ser difícil. Segundo

Yin (2013), o estudo de caso tem três fases distintas, sendo a primeira a escolha do objeto e do estudo de caso, a segunda a construção da revisão de literatura e por fim a recolha de dados.

Uma vez que este trabalho está aliado a um estágio na empresa em questão, faria todo o sentido que o estudo de caso estivesse relacionado com a mesma. Assim, o presente trabalho tem por objeto o departamento de contabilidade, onde decorreu o estágio. Uma vez que foi notório, logo no primeiro dia, o facto de se tratar de uma empresa antiga e com processos já implementados há muito tempo, surgiu a necessidade de se perceber os pontos fortes e fracos, quer dos procedimentos em vigor, quer da própria organização do departamento de contabilidade, com a finalidade de apresentar sugestões de melhoria.

No que diz respeito à recolha de dados, esta foi feita sobretudo através da observação direta dos procedimentos e das tarefas executadas. Foi também possível, no decorrer do estágio, realizar algumas dessas tarefas e, assim, retirar mais e melhor informação para o estudo.

Para além disto, foram realizadas entrevistas informais aos elementos do departamento com o objetivo de, não só melhor compreender as tarefas e as suas limitações, mas também com o objetivo de averiguar se as possíveis propostas de melhoria fariam sentido para os entrevistados.

Por fim, toda a informação foi compilada e analisada de forma a ser possível dar resposta às questões de investigação. De seguida, face à inventariação das limitações encontradas na empresa, foram apresentadas sugestões de melhoria, alicerçadas nas vantagens expostas na revisão de literatura no que diz respeito à introdução de sistemas de informação de base tecnológica nas organizações.

Em síntese, atendendo às especificidades da empresa, o estudo tem por objetivo propor medidas para otimizar os procedimentos no seu departamento de contabilidade, com base na literatura da especialidade.

Capítulo 4 – Estudo de caso

Este capítulo começa pela caracterização da Empresa X. Para além de alguns dados históricos e financeiros sobre a mesma, são descritas as metodologias e procedimentos utilizados atualmente no departamento de contabilidade e apontadas as principais limitações. Por último, são apresentadas propostas de melhoria para o departamento.

4.1 Caracterização da Empresa X

4.1.1 Enquadramento

A Empresa X iniciou a sua atividade, em 1960, na cidade do Porto. Com um espaço de 150m² e 10 funcionários dedicava-se apenas à venda de tecidos para vestuário, malhas e camisaria.

Atualmente, possui uma área de 14 000m² e cerca de 300 funcionários, divididos por várias lojas em Portugal e a sua atividade passou a ser a venda a retalho de artigos de vestuário, perfumaria, ótica, sapataria, eletrodomésticos, entre outros.

A empresa possui como fator diferenciador a sua política de concessão de crédito aos clientes, sendo que as vendas a crédito representam a maior fatia do volume de negócios da empresa.

O conselho de administração, os serviços administrativos e os demais departamentos, encontram-se na loja sede, no Porto.

4.1.2 Alguns indicadores financeiros e de dimensão

Na tabela seguinte são apresentados alguns indicadores, com base no relatório e contas referente ao ano de 2016.

Ativo total	24 909 364 €
do qual:	
Dívidas de terceiros	10 729 318 €
Capital próprio	21 393 261 €
Volume negócios	1 9374 926 €
EBITDA	1 307 228 €
Nº colaboradores	306

Tabela 8: Alguns indicadores da Empresa X em 31-12-2016

Fonte: Base de dados SABI, acedida em 10-01-2018

De notar que a estrutura do balanço se caracteriza por ter como principal fonte de financiamento o capital próprio, sendo que este representava, no final de 2016, cerca de 86% do ativo.

No que diz respeito ao ativo, cerca de 43% é constituído por dívidas de terceiros por força do crédito concedido pela empresa aos clientes.

4.1.3 Estrutura organizacional

A Empresa X possui uma estrutura que não foi planeada à partida, mas que resultou de sucessivas alterações que foram sendo introduzidas à medida que a empresa cresceu. Com a abertura de novas lojas e o aumento do volume de negócios surgiu, ao longo do tempo, a necessidade de novos departamentos.

No topo da hierarquia, encontra-se o conselho de administração, onde as atribuições são repartidas, sendo que cada administrador tem áreas específicas pelas quais é responsável.

Subordinados ao conselho de administração, encontram-se os diferentes departamentos de suporte, que são transversais a todas as lojas. Como referido, todos estes departamentos estão situados na loja do Porto, onde se encontra também o conselho de administração.

De entre os departamentos de suporte, destacam-se os seguintes:

- Marketing
- Informática
- Contabilidade
- Apoio a clientes
- Gestão de *stocks*
- Contencioso
- Recursos humanos
- Armazém

Cada um destes departamentos é autónomo, reportando diretamente ao conselho de administração.

Por último, na base da organização, encontram-se as diferentes lojas que se situam em várias cidades de Portugal. Estas, para além de reportarem ao conselho de administração, são totalmente dependentes dos diferentes departamentos que se situam no Porto, nomeadamente no que diz respeito aos serviços que cada um deles presta e, assim, têm diariamente de reportar-lhes toda a informação sobre a sua atividade. Por exemplo, se uma loja receber uma reclamação que envolva a devolução de um artigo, este tem de ser enviado para os serviços do Porto para que a reclamação seja analisada e resolvida.

A figura que se segue ilustra, de uma forma geral, a organização da empresa.

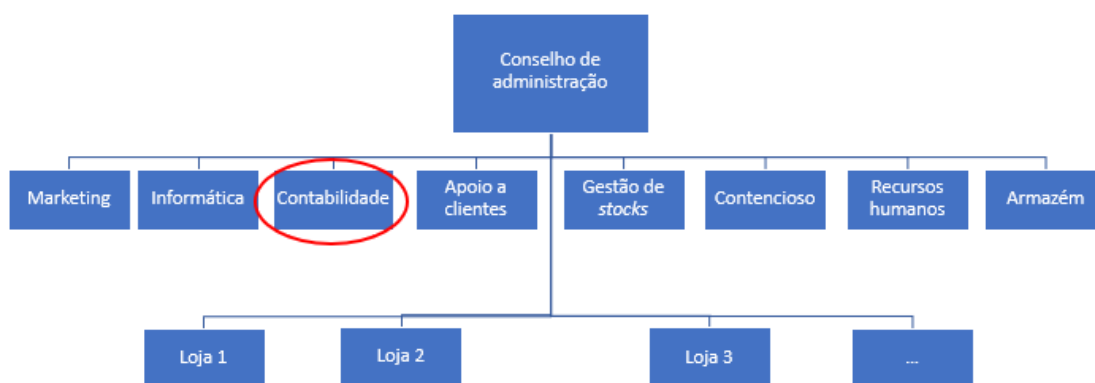


Figura 5: Estrutura organizacional da Empresa X

O estágio teve lugar no departamento de contabilidade, conforme sinalizado na figura anterior. Assim, toda a recolha de informação foi realizada na ótica deste departamento.

No decorrer do estágio foram identificadas as limitações do departamento, no que diz respeito aos seus procedimentos e metodologias, tendo em vista propor melhorias. O objetivo é otimizar tais processos, sendo que, inevitavelmente, eventuais alterações afetarão também os restantes elementos da organização.

Com efeito, é de reiterar que este departamento é transversal a toda a organização, nomeadamente às diferentes lojas, daí a relevância deste estudo para a empresa.

4.2 Departamento de contabilidade

4.2.1 Enquadramento

O departamento de contabilidade possui seis colaboradores, sendo um deles o responsável pelo departamento.

Este responsável possui o título de Técnico Oficial de Contas (TOC), estando, assim, a empresa habilitada a cumprir a maior parte das suas obrigações fiscais e contabilísticas de forma autónoma. Segundo o estatuto da Ordem dos Contabilistas Certificados, estabelecido no Decreto-Lei nº310/2009, de 26 de outubro, essas funções passam por assinar as demonstrações financeiras e as declarações fiscais. Neste caso, o responsável tem as funções previstas para um TOC e, ainda, a função de responsabilidade de coordenar o departamento de contabilidade.

Os restantes cinco elementos do departamento desempenham essencialmente tarefas rotineiras, estando as suas funções bem definidas, tal como descrito no ponto seguinte.

4.2.2 Procedimentos e metodologias

A distribuição das tarefas, assim como os fluxos de informação atualmente existentes no departamento de contabilidade, são sintetizados na figura seguinte.

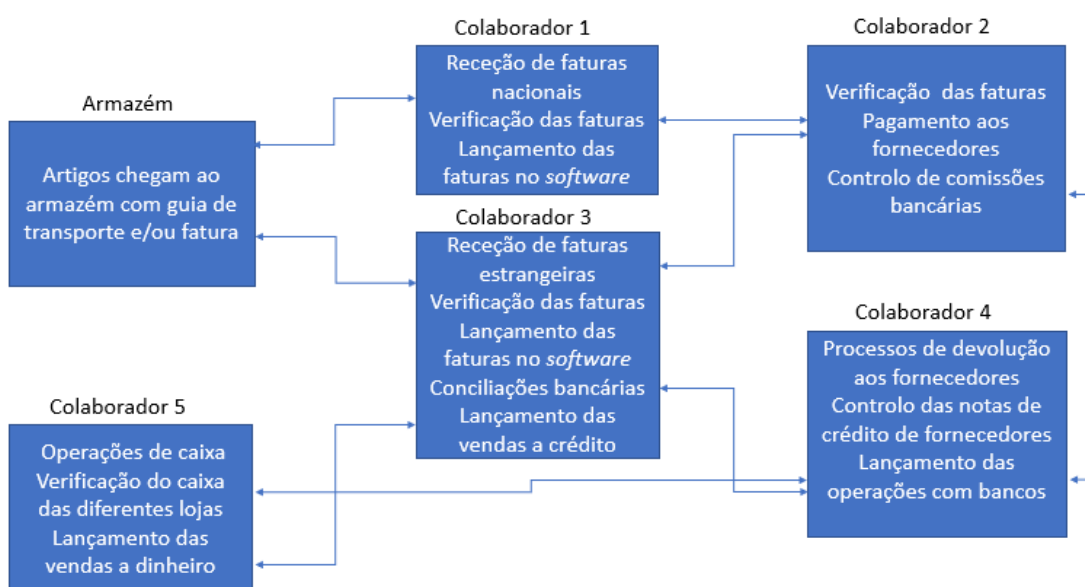


Figura 6: Tarefas rotineiras do departamento de contabilidade da Empresa X

No que diz respeito às tarefas rotineiras do departamento, todo o processo se inicia com a chegada de mercadoria ao armazém da empresa. A mercadoria foi anteriormente encomendada pela administração e foram produzidas notas de encomenda que são comparadas com a mercadoria que chega, agora, ao armazém. Então, um funcionário do armazém, por cada encomenda que chega, efetua a verificação da encomenda, regista a entrada do *stock* no sistema e emite um outro registo de entrada para que possa ser acompanhado o estado do artigo no armazém e na contabilidade. No que diz respeito ao armazém, este registo tem como objetivo controlar se já foi efetuada a verificação e se foram colocadas as etiquetas. No que diz respeito à contabilidade, tem o objetivo de verificar se foi efetuado o pagamento.

A mercadoria segue, então, para as diferentes lojas sendo que a guia e/ou fatura é enviada para o departamento de contabilidade. No departamento de contabilidade, conforme o fornecedor seja nacional ou estrangeiro, o referido documento segue para o colaborador 1 ou 3, respetivamente, tal como assinalado na figura anterior. Aqui, a fatura é anexada à guia de remessa e é efetivamente lançada na contabilidade.

Assim que se aproxima o prazo de vencimento, a fatura é paga e são anulados os registos, emitidos pelo armazém, referentes a essa fatura. São, ainda, considerados os créditos existentes na conta corrente do fornecedor e todos os processos de devolução aos fornecedores são tratados pelo colaborador 4 (cf. figura anterior).

A grande maioria das faturas são pagas por transferência bancária. Assim, no departamento de contabilidade, é também tratada a relação com os bancos. O colaborador 4 efetua todos os lançamentos referentes a bancos, desde depósitos bancários a transferências bancárias. Contudo, existe um sistema que permite efetuar o pagamento aos fornecedores, enviar uma mensagem de correio eletrónico e efetuar o lançamento, de forma automática, pelo que, nestes casos,

não é necessário efetuar o lançamento contabilístico. Mesmo assim, por vezes, devido, por exemplo, à necessidade de efetuar o pagamento sem que os documentos tenham ainda chegado do armazém, o pagamento é efetuado de forma manual.

No que diz respeito às conciliações bancárias estas são efetuadas mensalmente de forma manual pelo colaborador 3. De notar que este colaborador não efetua lançamentos contabilísticos referentes a bancos. Assim, existe maior controlo nos procedimentos. Para além disto, a empresa efetua um controlo das comissões pagas aos bancos, sendo que é o colaborador 2 o responsável por esta tarefa.

Outra tarefa rotineira, mas fundamental para a empresa, é a realizada pelo colaborador 5. Este é responsável por lançar no *software* de contabilidade todos os movimentos referentes a caixa e, ainda, verificar, diariamente, o valor de todas as caixas do universo de lojas da empresa. Compara o valor reportado pelo *software* de faturação com o valor enviado pelas lojas e efetua o lançamento contabilístico no *software* de contabilidade. Para além disso, é também responsável por efetuar os depósitos de numerário nos bancos.

Por fim, é também necessário verificar e efetuar o respetivo lançamento contabilístico referente às vendas a dinheiro e às vendas a crédito. Esta tarefa é efetuada pelos colaboradores 5 e 3, respetivamente. São retirados diariamente os extratos (designados por “cargas”) com o valor total de vendas de cada tipo de cliente, sendo que em cada extrato está também mencionado o detalhe de cada venda. Com esse detalhe, é verificado se as taxas de Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA) estão corretamente introduzidas pelo *software* de faturação em cada uma das vendas. Esse *software* foi desenvolvido internamente pelo departamento de informática e está em constante mutação, daí a importância dessa verificação. Posteriormente, são efetuados os lançamentos contabilísticos.

No que diz respeito às vendas a crédito, é importante salientar que os lançamentos contabilísticos são efetuados como um todo. Ou seja, não é separada

a conta corrente de cada cliente de vendas a crédito, na contabilidade. Para tal, a empresa possui um sistema independente para a gestão das contas correntes dos clientes a crédito que é movimentado pelo departamento de apoio a clientes. Posteriormente, para transpor os movimentos das contas correntes dos clientes para a contabilidade, são emitidas as referidas “cargas” que, depois de conferidas pelo colaborador 3 do departamento de contabilidade, são objeto de registo contabilístico. Assim, existe um procedimento de verificação intermédio para garantir que os movimentos na conta corrente dos clientes são iguais aos movimentos na contabilidade, referentes a esses mesmos clientes.

4.2.3 Limitações

Neste ponto serão exploradas as principais limitações do departamento, para que, posteriormente, sejam apresentadas propostas de melhoria. As limitações encontradas dizem respeito às tarefas rotineiras descritas anteriormente, uma vez que foi neste tipo de tarefas que se focou o estágio.

4.2.3.1 Registo efetuado pelo armazém

A primeira limitação identificada prende-se com o registo efetuado quando a mercadoria chega ao armazém. Para além do registo de entrada da mercadoria no sistema de *stocks*, é efetuado um outro registo paralelo, aquando da chegada da mercadoria, que não contempla quantidades nem preços, mas apenas o número interno e o nome do fornecedor, a data e o estado atual, no que diz respeito a processamento no armazém e a pagamento.

Este registo tem o objetivo de informar os colaboradores do armazém e da contabilidade quanto ao estado atual da nova mercadoria, como referido no capítulo anterior.

O registo é criado no sistema e posteriormente é escrito de forma manual, pelo colaborador, o número do registo no documento que chega anexo à mercadoria. Este processo é efetuado de forma independente de todos os outros. Ou seja, não há uma interligação entre este registo com os registos efetuados no sistema de *stock* utilizado pelo armazém, nem com os pagamentos efetuados pela contabilidade.

Assim, existe a possibilidade, constatada durante o estágio, de que o registo não resulte em informação de qualidade, uma vez que, por vezes, não é verdadeira. Tal acontece porque é possível que ocorra uma diferença temporal entre, por exemplo, o momento do pagamento e a introdução neste registo de que a mercadoria já foi paga. Isto resulta, então, em informação que não é tempestiva, ou seja, como referido no capítulo da revisão de literatura, informação que não é apresentada atempadamente e que se traduz em informação que não é fidedigna.

Para além disto, foi verificado durante o estágio que este registo tem forte possibilidade de erro. Isto acontece porque o número do registo é escrito manualmente no documento. Quando o colaborador procede ao pagamento da fatura, a única forma de chegar ao respetivo registo, para refletir o pagamento, é através do número de registo escrito manualmente no documento pelo colaborador que recebeu a mercadoria. Assim, no caso de o número não estar corretamente escrito, ou algum algarismo não ser legível, pode ser muito difícil, ou até mesmo impossível, chegar ao dito registo, para além de existir a possibilidade de digitar como pago o registo errado.

Em síntese, este procedimento que teria como finalidade fornecer informação aos colaboradores sobre o estado da mercadoria de forma a evitar erros e tornar o processo mais simples é, por um lado, indutor de erros nos frequentes casos em que o registo não está corretamente efetuado e, por outro, atrasa o processo nas situações em que o colaborador está a tentar descobrir qual seria o correto

número de registo ou se esse registo é, de facto, referente a determinado documento.

4.2.3.2 Conciliações bancárias

Outra limitação encontrada no decorrer do estágio refere-se às conciliações bancárias realizadas mensalmente. A empresa possui contas em várias instituições bancárias e, em alguns casos, várias contas na mesma instituição. Assim, mensalmente é necessário realizar a conciliação para cada uma das contas, sendo que, a empresa as realiza de forma totalmente manual. Ou seja, são impressas, por um lado, a conta corrente enviada pelo banco e, por outro, a conta corrente presente na contabilidade, para que, individual e manualmente sejam conciliados os movimentos correspondentes em cada uma das contas. Isto, para além de tornar o processo um pouco lento devido ao facto de ser manual, torna-o suscetível de erros devido à intervenção humana e, em caso de erro, terá de ser repetido todo o processo para que o erro possa ser despistado.

Para além disto, tal como verificado no estágio, existe uma conta onde são efetuados todos os movimentos referentes ao Terminal de Pagamento Automático (TPA). Ora a empresa possui várias lojas com vários TPA. Assim, mensalmente, o número de movimentos é muito elevado o que leva a que a conciliação, desta conta em particular, demore várias horas. No que a estes movimentos diz respeito, durante todo o estágio, não foi verificado um único problema nas conciliações bancárias. Este facto foi confirmado junto do colaborador responsável por esta tarefa que afirma que “muito dificilmente ocorrem” erros. A razão para tal está relacionada com o facto de estes movimentos de TPA serem processados automaticamente, ou seja, não existe intervenção humana na operação.

Já no que respeita à conciliação dos movimentos, temos um procedimento que ocupa várias horas de trabalho ao colaborador e que não resulta em benefícios notáveis para a empresa, como referido anteriormente.

4.2.3.3 Registo das vendas a dinheiro e a crédito

A empresa necessita de verificar as vendas a dinheiro e a crédito para posteriormente proceder ao seu lançamento no *software* de contabilidade. A verificação é necessária essencialmente para detetar se a taxa de IVA foi corretamente introduzida pelo *software* de faturação, tal como referido anteriormente.

Não obstante a empresa querer garantir que não existem erros no que diz respeito ao lançamento dos valores de IVA na contabilidade, seria expectável que o sistema fizesse esse controlo automaticamente para que não fosse necessário despender trabalho manual para o efeito. Verifica-se, portanto, uma ineficiência do sistema utilizado, uma vez que este não é capaz de realizar o processo de forma automática, não querendo isto dizer que posteriormente não fosse sujeito a testes por parte dos colaboradores. Ou seja, efetuar apenas testes com base em amostras para despistar eventuais desvios seria um nível de interação possível a atingir, em vez de efetuar, diariamente, a verificação detalhada dos mapas.

Este facto, que se traduz em trabalho acrescido de verificação de valores que poderia ser realizado automaticamente com recurso a *software* adequado, denota alguma dificuldade por parte da empresa em aderir a sistemas de informação mais avançados.

De acordo com a revisão da literatura, esta resistência à mudança poderá estar associada, quer à antiguidade da organização, quer a características naturalmente conservadoras por parte dos indivíduos que a constituem, nomeadamente no que diz respeito aos decisores de topo.

4.2.3.4 Contas correntes de clientes

Como já referido, a empresa tem como fator diferenciador, a concessão de crédito aos seus clientes. Este tipo de clientes representa uma percentagem elevada do volume de negócios, facto que é confirmado com o número de clientes a crédito, também bastante elevado.

Acresce ao referido anteriormente, que cada cliente efetua mensalmente amortizações da dívida; tem a possibilidade de pedir dilação de prazo sendo acrescidos juros; pode realizar novas compras que aumentam o seu valor em dívida; pode devolver artigos, entre outras situações de acertos de conta corrente.

Assim, é fundamental a empresa gerir os movimentos das contas correntes dos seus clientes das várias lojas, dispersas geograficamente, e transpor esses movimentos para a contabilidade. O processo é realizado nos serviços situados no Porto o que, devido à dispersão geográfica, aumenta a importância de ter sempre a conta corrente do cliente atualizada. Um cliente pode fazer compras numa loja no Porto e, pouco tempo depois, devolver o artigo numa outra loja da empresa.

Contudo, foi verificado no decorrer do estágio que, diariamente, tal como nas vendas a dinheiro, são emitidas “cargas” (extratos) com os movimentos efetuados nas contas correntes, para serem verificadas e, só depois, inseridas definitivamente no sistema. Para além de existir um procedimento adicional de verificação, existe uma janela temporal entre o facto gerador e a introdução no sistema. Seria expectável que quando acontece a venda a crédito, o registo da venda em nome do cliente desse lugar, de forma automática, ao movimento na sua conta corrente e que este fosse igualmente refletido na contabilidade da empresa de forma a não existir margem de erro e a otimizar o tempo dos colaboradores.

No decorrer do estágio foi verificado, no que a este assunto diz respeito, que nas “cargas” usadas para proceder aos lançamentos contabilísticos são encontrados, com alguma frequência, erros entre o movimento que realmente ocorre e o que é registado na conta corrente do cliente que posteriormente dá origem à “carga”. Esses erros podem, designadamente, consistir em lançamentos duplicados ou, então, em lançamentos com a designação de “estorno de recibo” (devido, por exemplo, ao recebimento de cheques sem provisão) em que a conta corrente do cliente é creditada, em vez de ser movimentada a débito.

Estas ocorrências prendem-se, essencialmente, com a limitação descrita no ponto seguinte - o *software* atualmente utilizado.

4.2.3.5 *Software*

A última limitação encontrada no decorrer do estágio está relacionada com o *software* utilizado pela organização. Este é muito antigo, pouco apelativo, pouco funcional e como, referido anteriormente, não evita determinados erros.

No que diz respeito aos erros, o problema essencial já foi exposto no ponto anterior. O *software* permite efetuar lançamentos completamente errados, como é o caso da anulação de recibos, lançados erroneamente a crédito na conta corrente do cliente, abatendo a dívida, em vez de estornar o recebimento.

Para além disto, o *software* funciona com base em números. Ou seja, a interação é feita com base em números para selecionar a opção pretendida, o rato do computador não tem praticamente nenhuma utilidade neste processo e as opções são apresentadas em lista com os respetivos números de opção. Isto torna a interação difícil, especialmente quando é necessário efetuar alguma consulta. Para lá chegar, é quase necessário decorar a sequência de opções para obter a consulta pretendida e é recorrente os colaboradores sentirem-se perdidos e necessitarem de ajuda de outros para localizarem a opção que pretendem.

Depois de o colaborador chegar, por exemplo, à listagem que pretende, esta, por via da dimensão da empresa, é na maior parte dos casos muito extensa. Por si só, esta listagem não se traduz em informação. São apenas dados, números que necessitam de ser tratados, organizados para serem informação útil. Contudo, o *software* utilizado apenas permite a visualização dos dados que podem estar mais ou menos filtrados segundo os critérios já lá estabelecidos. Não é possível, por exemplo, definir a ordem pela qual os dados são apresentados. Para além disto, a possibilidade de exportar digitalmente os dados para outros *softwares*, nomeadamente do tipo Excel, para serem tratados e analisados, é muito limitada.

Concluindo, todas estas limitações, para além de não permitirem que os dados sejam tratados para dar origem a informação, admitem erros e dificultam o trabalho dos colaboradores no dia-a-dia da organização.

4.3 Sugestões de melhoria

4.3.1 Introdução

Depois de ter sido caracterizada a empresa e identificadas as limitações encontradas no funcionamento do departamento de contabilidade, este ponto tem como propósito a apresentação de sugestões de melhoria.

Como referido, as limitações encontradas prendem-se essencialmente com os sistemas atualmente utilizados pela empresa, em particular o *software*. Este é obsoleto, permite erros, é pouco eficiente, não se traduzindo em informação de qualidade, tal como evidenciado anteriormente.

Assim, no que diz respeito a melhorias, a sugestão passa, essencialmente, pela implementação de um sistema informático que satisfaça as necessidades da empresa e que responda às especificidades do seu negócio. Posto isto, é sugerida

a implementação de um sistema ERP. Para o efeito, será discutido o seu processo de implementação.

Este tipo de sistemas, tal como mencionado na revisão de literatura, caracteriza-se por ser um *software* composto por vários módulos que se encontram integrados numa única base de dados e que operam na mesma plataforma (Davenport, 1998). Para além disto, na revisão de literatura foram, também, apresentadas as principais vantagens do seu uso. Estas são, nomeadamente, a facilidade na produção de informação, maior fiabilidade da informação, aumento da relevância da informação, mais e melhor informação, aumento da visibilidade e transparência das operações e mudança do papel dos contabilistas passando estes a dedicar mais tempo à análise da informação do que a realizar tarefas rotineiras que podem, com vantagem, ser executadas pelo sistema.

O trabalho prossegue com a contraposição das vantagens do uso de sistemas ERP às limitações encontradas no departamento de contabilidade, para podermos aferir da adequabilidade da implementação de um sistema deste tipo à realidade da empresa.

4.3.2 Registo efetuado pelo armazém

No que a esta limitação diz respeito, tal como foi explicado, o problema está no facto de o atual sistema não estar integrado com os restantes e, devido à forma como está construído, permitir erros tornando-o, assim, praticamente inútil. Atendendo às vantagens identificadas pelos diversos autores, apresentadas na revisão de literatura, de facto esta limitação seria ultrapassada pelo uso de um sistema ERP. Tal acontece porque, conforme mencionado, o sistema é integrado o que resulta essencialmente em informação mais fiável (Carton & Adam, 2003).

Assim, este registo poderá passar a ser efetuado automaticamente quando é dada entrada do artigo, pelo armazém, e logo que for efetuado o pagamento, o sistema, automaticamente, registará que esse documento foi pago. Desta forma, será possível descontinuar o procedimento atualmente utilizado para o registo, uma vez que o novo *software* o passará a assegurar com vantagem.

Por outro lado, uma vez que o ERP é um sistema integrado, será possível consultar permanentemente quais os documentos que estão, por exemplo, pendentes de pagamento. Não será, assim, necessário um outro registo, para efetuar este controlo.

Acresce, ainda, como salientado por Spraakman (2010), que o ERP permite, por via da automação, uma redução do tempo ocupado com tarefas rotineiras, proporcionando maior eficiência e redução de custos, no processamento da informação.

4.3.3 Conciliações bancárias

O principal problema nas conciliações bancárias está no facto de ocupar demasiado tempo, tal como referido anteriormente. Para este problema, o sistema ERP oferece, já há algum tempo, rotinas que permitem efetuar a conciliação automaticamente, muito embora não impeça que, caso seja pretendido, esta possa ser realizada de forma manual.

Mais uma vez, com o uso deste tipo de *software*, é possível realizar esta tarefa mais rapidamente, ou seja, existe maior facilidade na produção de informação. Ao libertar tempo disponível para outras tarefas, é expectável que a empresa possa beneficiar de aumentos de produtividade nesta área.

4.3.4 Registo das vendas a dinheiro e a crédito

A principal questão neste tópico, como referido anteriormente, prende-se com o facto de a empresa ter dificuldade em confiar no atual *software*, parecendo, por outro lado, haver alguma resistência à mudança.

Neste caso, o uso de um sistema ERP permitiria registar automaticamente a venda no momento em que ela acontece, em qualquer uma das caixas situadas em qualquer loja da empresa, devido ao facto do sistema ser integrado.

No que respeita ao controlo destas operações, a empresa deve, naturalmente, continuar a verificar se o processo decorre corretamente. Contudo, não necessita de realizar tal verificação manualmente, nem com a frequência que atualmente é exigida. A regularidade irá depender da confiança que a empresa tem no *software*. Em síntese, é expectável maior transparência das operações e mais uma vez, aumentos de produtividade libertando o tempo atualmente dedicado a tarefas rotineiras para outras de maior valor acrescentado com a consequente mudança do papel dos elementos do departamento de contabilidade na empresa.

4.3.5 Contas correntes de clientes

Como referido anteriormente, aquando da descrição das limitações, o problema nesta área prende-se, essencialmente, com o facto de o sistema não ser integrado. Ou seja, quando se verifica um acontecimento que deveria dar origem a um movimento na conta corrente do cliente, este não é refletido automaticamente na contabilidade, podendo mesmo ocorrer erros na transposição da conta corrente para a contabilidade.

Com a implementação de um sistema ERP, a integração do sistema assegurará, por si só, a eliminação de erros de transposição e, por outro lado, liberta tempo aos colaboradores que atualmente executam tais procedimentos.

Por outro lado, uma vez que com o ERP a possibilidade de erro é reduzida, é expectável informação mais fiável, bem como mais tempo disponível para outras tarefas, dado que informação passaria a ser produzida de forma mais fidedigna e eficiente. De salientar que esta alteração é tanto mais relevante quanto, na empresa em apreço, o controlo interno é ainda incipiente.

4.3.6 Implementação de um sistema ERP na Empresa X

O problema com o *software* utilizado deve-se, como já referido, ao facto de este ser pouco funcional no acesso às diferentes opções e não permitir a exportação ou tratamento de dados. Tal acontece devido à sua antiguidade. Assim, com a implementação de um sistema ERP esta limitação seria ultrapassada. Desde logo, pelo facto de ser um *software* naturalmente mais recente, com mais valências e interligação entre elas, independentemente do fornecedor que venha a ser escolhido.

No que respeita à escolha do fornecedor, os aspetos a considerar irão ser discutidos adiante. Quanto ao *software*, a empresa deverá escolher um que, desde logo, satisfaça as suas necessidades ou que seja suscetível de desenvolver alterações que permitam satisfazê-las. Ao assegurar a possibilidade de adaptação do *software* às necessidades da empresa, ficará ultrapassada uma das limitações geralmente apontadas a estes sistemas e poderão ser alcançadas as vantagens do seu uso.

Na seguinte tabela são sugeridas as etapas para a implementação de um sistema ERP na Empresa X, tendo por base a literatura da especialidade já apresentada anteriormente.

<p>Etapa 1 Planificação do projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar o projeto - nomear <i>steering committee</i> e equipa do projeto • Definir âmbito e objetivos • Criar plano detalhado de como implementar e atribuir responsabilidades
<p>Etapa 2 Escolha do sistema ERP a implementar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os processos existentes na empresa • Obter formação em sistemas ERP e em processos de seleção • Selecionar o sistema ERP • Escolher fornecedor • Obter formação em funcionalidade e configuração do ERP • Projetar criação ou alteração de processos da empresa
<p>Etapa 3 Realização de adaptações no ERP e na empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Executar as necessárias alterações nos processos da empresa • Executar as necessárias alterações no sistema ERP • Desenvolver modificações, <i>interfaces</i>, e conversão de dados • Testar funcionamento • Fazer ajustamentos no sistema
<p>Etapa 4 Preparação final</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar formação a colaboradores • Ajustar e finalizar opções de processamento, perfis, menus, ... • Fazer testes de robustez
<p>Etapa 5 Implementação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar o ERP em funcionamento • Otimizar e expandir o sistema

Tabela 9: Etapas para implementação de um sistema ERP na Empresa X

Fonte: Adaptado de Ehie & Madsen (2005, pág. 549)

Na implementação de um sistema ERP, a primeira etapa a realizar seria a planificação de todo o projeto. Ehie & Madsen (2005) referem que, nesta fase do projeto, deve ser escolhida a equipa responsável pela implementação, definir papéis, determinar o planeamento de ação e o orçamento.

Ehie & Madsen (2005), no estudo que fazem sobre a correlação entre alguns fatores e o sucesso na implementação de ERP, concluem que os serviços de consultoria apresentam um grande impacto no sucesso da implementação de ERP. Assim, a empresa deve ter em consideração este fator. Nesta etapa, a empresa deve, também, definir os objetivos que pretende atingir com a implementação do sistema tendo em consideração que este não irá corresponder a 100% das solicitações da empresa (Ptak, 2004).

Na segunda etapa, seria escolhido o sistema ERP a ser implementado. Como referido na revisão de literatura, existem vários fornecedores de sistemas ERP e cada um tem as suas especificidades. Assim, a empresa deve escolher aquele que melhor se adequa às decisões tomadas na etapa anterior, nomeadamente no que diz respeito a objetivos a atingir, solicitações da empresa e orçamento. Ptak(2004) afirma, como referido na revisão de literatura, que a empresa pode escolher um único sistema e efetuar as alterações necessárias, ou, pode optar por uma combinação das melhores soluções de vários sistemas.

Assim, na escolha do ERP, a empresa deve analisar os atuais processos e ter em atenção as modificações que terá de fazer, quer ao sistema, quer à empresa, no decorrer da próxima etapa, para que o sistema e a empresa estejam alinhados. Nesta fase, é importante perceber, junto de cada potencial fornecedor, se para cada um deles as alterações necessárias são possíveis. Para além disso, de forma a obter melhor desempenho, Ehie & Madsen (2005) consideram importante obter formação em sistemas ERP, nomeadamente no que diz respeito à funcionalidade e configuração do sistema.

Na terceira etapa, seriam então executadas as alterações necessárias nos processos da empresa e no sistema ERP de forma a que ambos estejam alinhados. Ehie & Madsen (2005), no seu estudo sobre fatores críticos, concluem que a reengenharia de processos é um dos fatores que mais contribui para o sucesso na implementação de ERP. Os mesmos autores, tal como mencionado anteriormente, salientam que, durante o desenvolvimento técnico dos processos, devem ser efetuados testes, de forma a garantir que tudo funciona como pretendido. Os testes devem ter em atenção as situações mais complexas com que a empresa espera lidar, para que seja possível retirar o máximo retorno da implementação do sistema.

Por outro lado, Kumar *et al.* (2003) apontam a dificuldade em mudar para os novos sistemas como o maior obstáculo encontrado no processo de implementação. Assim, a literatura parece apontar para esta etapa como sendo a mais complicada, mas também, uma das mais importantes em todo o processo.

Na quarta etapa sugerida, a empresa terá de finalizar questões como menus, perfis e opções de processamento. Esta, destina-se também à formação de todos os colaboradores que de uma forma direta, ou indireta, serão influenciados pelo ERP. Se tal não acontecer, o investimento no sistema não trará o potencial retorno uma vez que a empresa não será capaz de operar com o sistema nem perceber os novos processos definidos pela equipa de implementação do ERP. Assim, nesta etapa é importante, não só transmitir aos colaboradores os processos da empresa, incluindo os que foram definidos na etapa anterior, mas também formá-los no que diz respeito ao funcionamento do sistema e fluxo de dados.

O desenvolvimento dos recursos humanos é também apontado por Ehie & Madsen (2005) como um dos fatores críticos de sucesso na implementação do sistema ERP.

Na quinta e última etapa, seria concretizada a implementação do sistema. Durante esta etapa é necessário por um lado, efetuar os ajustes necessários de

forma a otimizar o funcionamento do ERP e, por outro, expandir continuamente o sistema. Só assim será possível retirar o máximo retorno do investimento (Ehie & Madsen, 2005).

A literatura alerta, ainda, para a necessidade de a empresa antes de dar como concluída uma etapa e passar para a etapa seguinte, garantir que todos os pontos ficaram fechados e que todos os elementos envolvidos no projeto querem avançar. Isto porque, como podemos constatar nas etapas apresentadas, estas estão interligadas e, assim, voltar atrás no processo traria custos muito elevados.

Capítulo 5 - Conclusão, limitações do estudo e sugestões para investigação futura

A contabilidade tem a finalidade de registar os efeitos financeiros da atividade da empresa e de divulgar essa informação. A informação financeira que resulta da contabilidade terá como destinatários não só a própria empresa, mas também utilizadores externos. Com base nela, os diversos destinatários, internos e externos, tomarão decisões.

Assim, é crucial que a informação seja fidedigna para que possa ser útil à tomada de decisão. Para tal, é importante que os procedimentos e metodologias do departamento de contabilidade estejam concebidos de forma a produzir informação isenta de erros. Esta temática é espelhada nas normas internacionais de auditoria que prescrevem a comunicação à gerência de deficiências encontradas no controlo interno, por parte do auditor, para reduzir o risco de distorções nas demonstrações financeiras das empresas.

É neste sentido que se realiza este trabalho, pretendendo analisar os procedimentos e metodologias atualmente adotados no departamento de contabilidade da Empresa X, identificar as suas limitações e sugerir melhorias, de forma a evitar erros e aumentar a eficiência na produção de informação útil à tomada de decisão.

O presente estudo mostra que, na empresa em apreço, as principais deficiências decorrem de alguma resistência à mudança por parte da empresa, evidenciada pelo facto de os sistemas utilizados serem bastante antigos. Estes permitem erros no processamento da informação e requerem frequente intervenção manual, pelo que não asseguram a produção eficiente de informação de qualidade, conforme constatado nos procedimentos associados ao registo

efetuado pelo armazém, conciliações bancárias, registo das vendas a dinheiro e a crédito e contas correntes de clientes.

As limitações advêm essencialmente do *software* utilizado pela empresa. É, então, sugerida a implementação de um sistema ERP, que por via das suas vantagens, poderá colmatar tais deficiências.

Com efeito, a implementação de um sistema ERP iria melhorar, não só o funcionamento do departamento, mas também toda a empresa, pois, sendo este sistema integrado, toda a empresa passaria a operar com base nele, incluindo as lojas dispersas geograficamente. A integração do sistema assegurará, por si só, a eliminação dos erros que atualmente surgem na transposição de informação entre os diversos programas e, por outro lado, libertará tempo aos colaboradores que atualmente executam tais tarefas. Assim, é expectável que a informação passe a ser produzida de forma mais eficiente e seja mais fidedigna. De salientar que esta alteração é tanto mais relevante quanto, na empresa em apreço, o controlo interno é ainda incipiente.

Em síntese, o sistema ERP permitirá, por via da automação, uma redução do tempo ocupado com tarefas rotineiras, proporcionando informação mais fidedigna e produzida de forma mais eficiente, reduzindo, assim, os custos do seu processamento e libertando o tempo atualmente dedicado a tarefas rotineiras para outras de maior valor acrescentado com a conseqüente mudança do papel dos elementos do departamento de contabilidade na empresa.

Contudo, o processo de implementação de um sistema ERP é complexo. Assim, o presente trabalho sugere as etapas a seguir na implementação de um ERP na Empresa X, tendo por base a literatura da especialidade. Trata-se de um processo que envolve toda a organização, passando por escolher o sistema que melhor se adequa à empresa, ajustar o ERP escolhido e/ou ajustar os processos da empresa, de forma a tirar o máximo retorno do investimento. São, também,

apontados os fatores críticos de sucesso bem como as dificuldades que poderão surgir durante o processo de implementação.

Este estudo apresenta algumas limitações. Entre elas, está desde logo o facto de estar apenas focado no departamento de contabilidade, não entrando em consideração com os procedimentos dos restantes departamentos da empresa. Por outro lado, a confidencialidade exigida pela empresa dificultou a apresentação de dados que ajudariam a melhor explicar o contexto em que a empresa opera.

Para futuros estudos é sugerido que estes tenham como objetivo avaliar os procedimentos e metodologias dos restantes departamentos da empresa, nomeadamente aqueles que mais lidam com informação, designadamente o departamento responsável pelos *stocks*. Seria útil analisar se as limitações encontradas no departamento de contabilidade se estendem à restante empresa e se estas se devem aos mesmos motivos. Assim, caso tal se verifique, seria possível reforçar a sugestão de implementação de um sistema ERP recomendada neste trabalho. Poderá ainda ser estudado, caso o sistema ERP seja implementado, o seu processo de implementação, tendo em vista identificar quais as dificuldades que surgiram e que meios a empresa utilizou para as ultrapassar. Por fim, após a implementação, seria útil avaliar se as limitações existentes atualmente foram, de facto, ultrapassadas, se surgiram novas limitações com a implementação do sistema e, em caso afirmativo, como as ultrapassar.

Bibliografia

Andrade, A. (2014). *Tecnologias de informação na gestão [documento electrónico]*. Porto: Universidade Católica Editora.

Brazel, J. F. & Dang, L. (2005). The Effect of ERP System Implementations: on the Usefulness of Accounting Information. **ssrn.com**. <https://ssrn.com/abstract=815190>. October 05.

Carton, F. & Adam, F. (2003) Analysing the Impact of Enterprise Resource Planning Systems Roll-outs in Multi-National Companies. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 6, 2, 21-32.

Creswell, J. W. (2013) *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.

Davenport, T. (1998) Putting the Enterprise into the Enterprise System, *Harvard Business Review*, 76, 4, 121-131.

Ehie, I. C., & Madsen, M. (2005). Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. *Computers in Industry*, 56, 6, 545–557.

Gamble, J. (2010) Transferring Organizational Practices and the Dynamics of Hybridization: Japanese Retail Multinationals in China, *Journal of Management Studies*, 47, 4, 705-732.

Gulla, U., & Gupta, M. P. (2011). *Deciding the level of information systems outsourcing: Proposing a framework and validation with three Indian banks*. *Journal of Enterprise Information Management*, 25,1, 28-59.

Hall, J. A. (2012). *Accounting information systems*. (8^a ed.) Cengage Learning.

Holland, C., & Light, B. (1999). A critical success factors model for ERP implementation. *IEEE Software*, 16,3, 30–36.

Kumar, V., Maheshwari, B., & Kumar, U. (2003). An investigation of critical management issues in ERP implementation: Empirical evidence from Canadian organization. *Technovation*. 23, 10, 793-807.

Kyung-Kwon, H., Young-Gul, K. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. *Information & Management*, 40, 1, 25–40.

Laudon, K. C. J. P., & Laudon, J. P. (2002). Management Information Systems: *ActiveBook Essentials of MIS*. Prentice Hall, 10-70.

Le Moigne, (1978) *La Theorie du Système d'Information Organisationnel*, Informatique et Gestion.

Lucas, H. C. (1987). *Information systems concepts for management*. New York: Mitchell-McGraw-Hill, 1987, 3^a ed.

Mabert, V. a., Soni, A., & Venkataramanan, M. a. (2003). Enterprise resource planning: Managing the implementation process. *European Journal of Operational Research*, 146,2, 302–314.

Nah, F. F. H., Faja, S., & Cata, T. (2001). Characteristics of ERP software maintenance: a multiple case study. *Journal of software maintenance and evolution: research and practice*, 13,6, 399-414.

Patton, M. Q. (2015) *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). Los Angeles: Sage.

Pereira, M. (2005). *Sistemas de Informação: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Poels, G. (2013). *Enterprise Information Systems of the Future: Revised Selected Papers* (Vol. 139). Springer, 112-230.

Ptak, C. A. (2004). *ERP: tools, techniques, and applications for integrating the supply chain*. (2^a ed.) St. Lucie Press.

Rascão, J. (2004). *Sistemas de informação para as organizações – A informação chave para a tomada de decisão*. (2^a ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

Samuelson, P. (2015). Three Fundamental Flaws in CAFC's Oracle v. Google Decision. *European Intellectual Property Review*, 13.

Sheu, C., Chae, B. and Yang, C.-L. (2004) National differences and ERP implementation: issues and challenges, *OMEGA: The International Journal of Management Science*, 32, 361-371.

Sousa, K. J., & Oz, E. (2014). *Management information systems*: Nelson Education, 4-74.

Spraakman, G. (2010). The Impact of Information Technology: on Management Accounting Practices. **ssrn.com**. <https://ssrn.com/abstract=1734052>. December 10.

Yin, R. K. (1994) Estudo de Caso: Planejamento e Métodos, 1-75, 163.

Yin, R. K. (2013). Case study research: *Design and methods*. Sage publications, 1-63.