

**ISAE – INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE**

DANIELE ANDREATTA CREPLIVE VIEIRA

**IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO PARA O
FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DE UMA
ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA ENTIDADE PARAESTATAL DO
ESTADO DO PARANÁ**

**CURITIBA
2017**

DANIELE ANDREATTA CREPLIVE VIEIRA

**IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO PARA O
FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DE UMA
ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA ENTIDADE PARAESTATAL DO
ESTADO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Governança e Sustentabilidade, do Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Nicole Maccali

**CURITIBA
2017**

V665i Vieira, Daniele Andreatta Creplive
Importância de um sistema integrado de gestão para o fortalecimento da governança corporativa de uma organização : estudo de caso em uma entidade paraestatal do Estado do Paraná / Daniele Andreatta Creplive Vieira. -- Curitiba, 2017.
76 f.
Orientador: Nicole Maccali.

Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE, 2018.

1. Governança corporativa. 2. Sustentabilidade. 3. Serviços sociais autônomos. I.Maccali, Nicole. II. Título.

CDU 658.114.7

Agradecimentos

A participação de algumas pessoas e instituições foram preponderantes para a conclusão deste trabalho e a elas gostaria de dedicar meus agradecimentos.

Ao Sistema FIEP, por ter subsidiado este mestrado e ainda ter permitido que meus estudos fossem desenvolvidos com base em seus dados e informações.

A professora Dra. Nicole Maccali, que além de ter exercido o papel de orientadora desta pesquisa e ter compartilhado comigo todo seu conhecimento, com palavras amigas nunca me deixou fraquejar, mesmo quando estava pronta a desistir desta jornada.

Ao meu amigo e colega de trabalho Manuel Emílio Rodrigues, que me convenceu a participar do processo seletivo deste programa e que nunca me deixou desistir, mesmo eu o culpando inúmeras vezes por ter me colocado nesta empreitada.

Ao meu chefe Pedro Carlos Carmona Gallego, por ter me desafiado a cumprir esta etapa da minha jornada e me mostrado quão grande seria meu crescimento.

A todos os colegas de trabalho do Sistema FIEP que respondendo os questionários, passando informações e até mesmo em pequenas ajudas técnicas, contribuíram para esta pesquisa.

Ao meu esposo Junior, que me deu todo o suporte e compreensão nestes mais de dois anos, assumindo todas as responsabilidades familiares e suprimindo minha ausência sempre que se fez necessário.

Aos meus filhos Ana Clara e Bernardo, por terem abdicado da minha presença mesmo quando estive fisicamente em casa porém dedicada a elaboração do trabalho.

A meus pais que me ensinaram o que a escola não ensina e que neste período de mestrado estiveram sempre por mim.

RESUMO

O estudo da governança surgiu no mundo corporativo a medida que se intensificou a separação entre a figura do principal e agente, porém ganhou destaque a partir da recorrência de escândalos, envolvendo empresas de renome global. Paralelamente a este processo de transformação e maturidade do modelo de gestão das empresas, baseado nos princípios da governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, ocorre um fenômeno vertiginoso de avanço tecnológico, que obriga as organizações a estarem preparadas para enfrentar de forma competitiva a concorrência do mercado em que atuam e conseqüentemente garantir sua perenidade. Diante do exposto, a implantação de um ERP - *Enterprise Resource Planning*, ao centralizar as informações, proporcionar alto grau de controle de processos inerentes ao mesmo e fornecer informações tempestivas, oferece aos agentes de governança insumos necessários às tomadas de decisões, visando a longevidade da organização e a proteção das partes relacionadas. Assim, esta pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva teve como objetivo demonstrar como a implantação de um Sistema Integrado de Gestão (ERP) contribuiu com o fortalecimento da governança em uma entidade paraestatal do Estado do Paraná, o Sistema FIEP, também denominada Serviço Social Autônomo, que tem natureza jurídica de direito privado, administra contribuições compulsórias e atua paralelamente ao estado. Por meio de questionários enviados aos envolvidos na implantação e utilização do ERP, entrevista com uma técnica de Tecnologia da Informação (TI), análise documental de informações disponíveis e ainda observação participante, evidenciou-se que o ERP trouxe impactos positivos em todos os aspectos abordados, relacionados substancialmente a melhoria na qualidade e na tempestividade das informações, que passaram a ter uma fonte unificada e integrada, a construção de processos claros e padronizados e conseqüentemente a melhoria dos controles internos. Constatou-se ainda que o ERP foi um dos impulsionadores para o aprimoramento da governança do Sistema FIEP e que os benefícios decorrentes da implantação do mesmo, que estão relacionados a dados e informações, processo de gestão e controle apresentaram impacto no fortalecimento dos princípios de governança corporativa.

Palavras-chave: ERP– Enterprise Resource Planning; Governança Corporativa; Paraestatal; Serviços Sociais Autônomos; Conflito de Agência; Princípios de Governança.

ABSTRACT

The study of governance emerged in the corporate world as the division between the figure of the main one and the agent intensified, but it was highlighted by the recurrence of scandals, involving companies of global reputation. In parallel to this process of transformation and maturity of the corporate management model, based on the principles of governance: transparency, equity, accountability and corporate responsibility, there is a vertiginous phenomenon of technological advance, which forces organizations to be prepared to face competition in the market in which they operate and consequently guarantee their permanence in it. Being so, the implementation of an ERP - Enterprise Resource Planning, which centralizes information, provides a high level of control of the processes involved as well as timely information, can also provide the agents of governance with the necessary inputs for decision making, aiming at the longevity of the organization and the protection of related parties. Hence, this qualitative, descriptive research aimed at demonstrating how the implementation of an Integrated Management System – the ERP, can contribute to the strengthening of governance in a parastatal entity in the State of Paraná, the FIEP System – also known as Autonomous Social Service –, which has a legal nature of private law, manages compulsory contributions and works in parallel to the State. Through questionnaires sent to the leaders of the researched organization – the ones involved in the implementation and use of the ERP –, documental analysis of available information and also by the use of participant observation technique, it was evidenced that the ERP brought positive impacts in all of the aspects addressed, substantially the ones related to quality improvement and timeliness of information, which started then to have a unified and integrated source, the construction of clear and standardized processes and, consequently, the improvement of internal controls. It was also verified that the ERP was one of the drivers for improving the governance of FIEP System and that the benefits derived from the implementation of the Planning, which are related to data and information, management and control process, had an impact in strengthening the principles of corporate governance.

Key words: ERP - Enterprise Resource Planning; Corporate Governance; Parastatal; Autonomous Social Services; Agency Conflict; Governance Principles.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MÓDULOS DO ERP	29
FIGURA 2 - ORGANOGRAMA DO SISTEMA FIEP	36
FIGURA 3 - INTEGRAÇÃO ENTRE ERP E DEMAIS SISTEMAS	39
FIGURA 4 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO	39
FIGURA 5 - ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO ERP NO SISTEMA	41

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	28
QUADRO 2 - PERFIL DOS PARTICIPANTES	30
QUADRO 3 - COMPARATIVO DOS PROCESSOS CONTEMPLADOS NO SISTEMA ANTERIOR E NO ATUAL	38
QUADRO 4 - IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO ERP NO SISTEMA FIEP	52
QUADRO 5 - IMPACTOS PERCEBIDOS DA IMPLANTAÇÃO DO ERP NOS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA PROPOSTOS PELO IBGC NO SISTEMA FIEP	58
QUADRO 6 - RELAÇÃO ENTRE OS BENEFÍCIOS OPERACIONAIS PERCEBIDOS APÓS A IMPLANTAÇÃO DO ERP E ASPECTOS ABORDADOS NOS QUESTIONÁRIOS	62
QUADRO 7 - RELAÇÃO ENTRE OS BENEFÍCIOS OPERACIONAIS PERCEBIDOS E OS IMPACTOS DO ERP NA GOVERNANÇA CORPORATIVA	67
QUADRO 8 - LIÇÕES APRENDIDAS	69
QUADRO 9 - SÍNTESE DA RELAÇÃO ENTRE IMPACTOS E PRINCÍPIOS	71

LISTA DE SIGLAS

ERP	- <i>Enterprise Resource Planning</i> (Sistema Integrado de Gestão)
FIEP	- Federação das Indústrias do Estado do Paraná
TI	- Tecnologia da Informação
IBGC	- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCDE	- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SCM	- <i>Supply Chain Management</i>
SESI	- Serviço Social da Indústria
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESC	- Serviço Social do Comércio
SENAC	- Serviço Nacional De Aprendizagem Comercial
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR	- Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SEST	- Serviço Social do Transporte
SENAT	- Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
CGU	- Controladoria Geral da União
CRM	- <i>Customer Relationship Management</i>
BI	- <i>Business Intelligence</i>
CADE	- Conselho de Apoio às Decisões Estratégicas
CNI	- Confederação Nacional da Indústria
IEL	- Instituto Euvaldo Lodi
SPED	- Sistema Público de Escrituração Digital
BSC	- Balanced Scorecard
CAAT	- <i>Computer Aided Audit Tools</i> (Técnicas de Auditoria Auxiliadas por Computador)
BPM	- <i>Business Process Management</i>

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE SIGLAS	10
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 ESTRUTURA DO PROJETO	15
2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA	17
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	17
2.1.1 Governança em Entidades Paraestatais ou Parafiscais	20
2.2 MECANISMOS DE FORTALECIMENTO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	22
3 PERCURSO METODOLÓGICO	27
3.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE: DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	27
3.2 COLETA DE DADOS	30
3.3 ETAPAS DA PESQUISA	31
3.4 ANÁLISE DE DADOS	32
3.5 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO: O SISTEMA FIEP	34
4.2 A IMPLANTAÇÃO DO ERP NO SISTEMA FIEP	37
4.3 OS IMPACTOS DO ERP NA GOVERNANÇA CORPORATIVA DO SISTEMA FIEP	42
4.4 IMPACTOS DO ERP NOS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	53
4.5 ANÁLISE GERAL DOS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO ERP	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A	76

1 INTRODUÇÃO

Motivado pelo conflito de agência e intensificado pela ocorrência nas últimas décadas de inúmeros escândalos corporativos como o da Eron, Worldcom e Parmalat, vários organismos nacionais e internacionais expediram uma série de legislações e orientações visando o fortalecimento dos mecanismos de governança e o aprimoramento dos controles internos. Tais normativos, voltados principalmente às empresas de capital aberto, tiveram como principais objetivos coibir fraudes e proteger o capital do investidor.

Paralelamente a essa transformação do modelo de gestão das empresas, pautada nos princípios da governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC 2015), o mundo entra em uma era de transformação digital. Nessa nova era tecnológica, de constantes atualizações e alto grau de geração de dados, é condição *sine qua non* de competitividade e sobrevivência que as empresas, inclusive as não privadas, estejam preparadas para as drásticas alterações nos mercados aos quais estão inseridas.

Neste cenário de aperfeiçoamento dos mecanismos de governança e de avanços tecnológicos, a adoção de um ERP - *Enterprise Resource Planning* proporciona, por meio de um fluxo de informações único e consistente, um alto grau de controle de processos essenciais da empresa como: faturamento, compras, fluxo de caixa, obrigações fiscais e tributárias, estoque, contas a receber e a pagar e controle patrimonial. Tal sistema, cuja principal característica é a integração de dados e processos de uma organização, contribuiu para o aumento da qualidade e confiabilidade das informações, as quais são disponibilizadas em tempo real, possibilitando aos agentes de governança o municiamento necessário a tomadas de decisões oportunas, visando a proteção da perenidade da organização e os interesses das partes relacionadas.

Considerando que a maioria das informações inerentes às operações das empresas pode estar concentrada em um sistema de gestão e que a governança é baseada em informações, evidencia-se a importância de compreender como tais sistemas podem contribuir para o fortalecimento de uma estrutura de governança corporativa. Embora existam pesquisas a respeito dos benefícios gerados pela

implantação de um ERP, como Furini, Dalbem e Gomes (2015), há pouca literatura nacional abordando de forma clara a relação do ERP com a governança corporativa como a desenvolvida por Estevam, Guimarães e Neto (2014).

Com base no exposto, essa pesquisa tem como foco a seguinte pergunta: Como um Sistema Integrado de Gestão (ERP) contribuiu para o fortalecimento da estrutura de governança de uma organização?

A partir da pergunta, apresentam-se os objetivos desta pesquisa.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo Geral:

Demonstrar como a implantação de um ERP contribuiu para o fortalecimento da estrutura de governança de uma organização paraestatal.

Objetivos específicos:

- Apresentar o processo de implantação do ERP no Sistema FIEP;
- Identificar os impactos da implantação do ERP nos processos do Sistema FIEP.
- Demonstrar os impactos do ERP nos princípios da governança corporativa.
- Compreender as mudanças ocorridas nos processos do Sistema FIEP a partir da implantação do ERP e sua relação com os princípios da governança.

1.2 JUSTIFICATIVA

Encontra-se na literatura pesquisas acerca dos benefícios gerados pela implantação de um ERP, como a realizada por Furini, Dalbem e Gomes (2015).

Embora existam, raros são os estudos relativos à governança corporativa em paraestatais, como a desenvolvida por Menezes (2012), que trata de um estudo de caso em uma paraestatal, acerca das contribuições das práticas de governança corporativa no alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e negócio.

Identificaram-se ainda estudos relativos a governança sob a ótica da implantação e desenvolvimento de ERP, como o realizado por Kähkönen, Smolander Maglyas (2016), cujo estudo buscou compreender como os desafios de integração surgiram em uma grande indústria, quando o ERP utilizado a longo prazo atingiu o início de sua aposentadoria e resultou em quatro recomendações: a) os objetivos organizacionais para a integração devem ser expostos. b) ao avaliar as necessidades e impactos da integração, uma descrição documentada sobre a estrutura do sistema precisa ser utilizada. c) o papel da TI deve ser enfatizado na tomada de decisões de desenvolvimento e, d) a colaboração é o ingrediente central para uma governança de integração bem-sucedida. A pesquisa de Abdelmonien, Mazen e Hassanein (2011) que centra-se na avaliação dos benefícios da implementação do sistema ERP e dos resultados seguidos pelo quadro de seleção da ferramenta, onde os pesquisadores apresentaram um quadro para seleção de ERP e adotaram fatores críticos para fornecer à organização a informação necessária para fazer uma seleção de software quantitativa, visando uma implementação bem-sucedida. Por fim, Usher e Olfman (2009), buscam explicar semelhanças e diferenças nos resultados pós-implantação em organizações que implementaram ou atualizaram seus ERP e concluem que a governança de TI é provavelmente o fator mais crítico que influencia a fase do projeto ERP e a fase pós-implantação e quanto mais formal o processo e estruturas de governança de TI em uma organização, mais efetivamente a organização é capaz de envolver o negócio na posse, responsabilidade e decisão durante a implementação do ERP.

Ainda assim, poucos foram os estudos nacionais encontrados que tratam da relação entre ERP e Governança Corporativa, como o realizado por Estevam, Guimarães e Neto (2014) que fizeram um estudo bibliográfico com o objetivo de verificar como um ERP promove a governança corporativa numa empresa e, há um hiato na literatura se for considerada a relação entre ERP e a governança corporativa em paraestatal.

Complementando este contexto de escassez de literatura há que ser considerado que os grandes escândalos corporativos ocorridos nas últimas décadas, como o da Eron, Worldcom e Parmalat, resultaram na necessidade de aperfeiçoamento da governança corporativa. No âmbito de Brasil, a operação Lava Jato deflagrada pela Polícia Federal em 2014, que revelou grandes esquemas de corrupção envolvendo a Petrobrás, construtoras renomadas entre outras, reforça a necessidade de uma estrutura de governança robusta, suportada por mecanismos que contribuam para seu bom funcionamento, embora vale ressaltar que não há sistema ou mecanismo de governança blindado quando a falta de ética.

Em se tratando do Sistema S, motivado pelo volume orçamentário e pelo impacto social de suas ações, o Tribunal de Contas da União – TCU, em sessão plenária realizada no dia 30 de agosto de 2017 decidiu, mediante solicitação da Comissão de Transparência, Governança, Fiscalização e Controle e Defesa do Consumidor do Senado Federal, auditar no prazo de até um ano, todas as entidades que compõem o Sistema S. O escopo desta auditoria será: a conformidade dos contratos firmados, transparência das informações, gratuidade dos cursos oferecidos, folhas de pagamentos, balanços patrimoniais, receitas, transferências e disponibilidades financeiras. Tendo em vista que esta não é uma ação isolada, é condicionante que tais entidades estejam devidamente estruturadas para responderem aos órgãos fiscalizadores, sempre que se fizer necessário. Considerando que o ERP se caracteriza pela integração de dados, atribuindo a estes uma maior confiabilidade, além da disponibilização em tempo real, tal sistema neste cenário cumpre papel preponderante, pois todas as informações base para o referido trabalho são emanadas desse sistema, o que traz a gestão confiança quanto a consistência das referidas informações.

Adicionalmente a busca pelo aprimoramento do modelo de governança, pautada nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC 2015), os vertiginosos avanços digitais, além de exigirem que as empresas estejam preparadas para sobreviverem frente as drásticas alterações nos mercados nos quais estão inseridas, transformam a transparência numa rotina e não mais uma opção.

Neste sentido, a adoção de um ERP cuja principal característica é a integração de dados e processos de uma organização, proporciona um alto grau de controle dos

referidos processos, e conseqüente aumento na qualidade e tempestividade das informações, possibilitando aos agentes de governança o municiamento necessário a tomadas de decisões, visando a proteção da perenidade da organização e os interesses das partes relacionadas.

Vale ressaltar ainda a importância de demonstrar os benefícios percebidos na implantação de um ERP, tendo em vista que os custos financeiros de sua implantação e manutenção são altos e não raro são pauta de questionamentos.

Os fatos anteriormente relatados, que se resumem em literatura escassa, atenção dos órgãos de controle, necessidade de aperfeiçoamento das estruturas de governança, avanços digitais norteando a concorrência e ainda os custos elevados da solução, pautam a importância desta pesquisa que está em compreender como um ERP pode contribuir para o fortalecimento de uma estrutura de governança corporativa em uma entidade paraestatal.

1.3 A ESTRUTURA DO PROJETO

Para cumprir os objetivos da pesquisa, este trabalho conta com introdução e capítulo 1, onde trabalham-se os objetivos geral e específicos e as justificativas teórica e prática.

O Capítulo 2, quadro teórico de referência, está subdividido em 2 subitens: governança corporativa e mecanismos de fortalecimento da estrutura de governança, onde são abordados, baseados em diversos autores, os temas que fundamentaram o desenvolvimento dessa pesquisa, como: governança corporativa, teoria e custos de agência, princípios de governança corporativa, governança em paraestatais, serviços sociais autônomos, detalhamento de mecanismos de governança e ERP.

No capítulo 3 está detalhada a metodologia da pesquisa realizada, a qual é de natureza qualitativa, do tipo descritiva, cujo método utilizado foi um estudo de caso único em uma entidade paraestatal do Estado do Paraná, o Sistema FIEP. Ainda neste capítulo estão descritas as categorias de análise, como se deu a coleta e análise de dados, o detalhamento das etapas da pesquisa e por fim as dificuldades e limitações da mesma.

No capítulo 4 apresenta-se a análise dos resultados, a qual foi construída primeiramente apresentando-se o caso estudado, o Sistema FIEP, partiu-se então para a descrição do processo de implantação do ERP na organização, em seguida, estão demonstrados os impactos do ERP na governança corporativa do Sistema FIEP, após, os impactos do ERP nos princípios da governança corporativa e finalmente uma análise geral dos impactos da implantação do ERP no sistema FIEP, congregando as análises anteriores e os benefícios operacionais detectados nos processos contemplados na ferramenta.

Por fim, as Considerações Finais, onde buscou-se responder os objetivos desta pesquisa.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para Andrade e Rossetti (2014), os conflitos e os custos de agência foram os fomentadores da busca pelas melhores práticas de governança corporativa. Nesse contexto, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC 2015) ao conceituar governança corporativa define como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Assim, considerando o conceito de governança, compreender a teoria da agência é condicionante para a construção do seu entendimento, que é estabelecida com base em relações e alinhamentos de interesses. Segundo Eisenhardt (2015), o foco da teoria da agência é propor o contrato mais eficiente para estabelecer a relação entre o agente e o principal, de modo a sanar os problemas que surgem quando os interesses destes atores são conflitantes e ainda quando o agente e o principal têm atitudes distintas em relação ao risco compartilhado. De acordo com Jensen e Meckling (2008), estabelece-se a relação de agência quando uma pessoa (principal) delega poderes à outra (agente), para que esta exerça uma ação em seu nome.

Complementando o entendimento de Jensen e Meckling (2008), Eisenhardt (2015) enfatiza que na teoria da agência a informação é considerada como uma mercadoria e, portanto, tem custo e pode ser comprada, ou seja, as empresas podem investir em sistemas de informação para exercer o controle sobre os agentes. Nesse sentido, Jensen e Meckling (2008) elencam alguns métodos para coibir o agente de atuar em benefício próprio, como auditoria, sistemas formais de controle, restrições orçamentárias e sistemas de incentivo e remuneração.

Para o IBGC (2015) as práticas de governança convertem os princípios em ações objetivas que visam alinhar os diferentes interesses que compõem uma organização, preservando assim o seu valor ao longo do tempo e contribuindo com uma gestão de qualidade. Ao discorrer sobre princípios de governança corporativa

vale mencionar a publicação da OCDE (2016), a qual trata da revisão dos princípios de governo das sociedades do G20, cuja primeira edição ocorreu em 1999 e que tornou-se referência para investidores, empresas e outras partes interessadas em todo o mundo. De acordo com a ODCE (2016), são princípios de governança:

- I. **Assegurar a base para um enquadramento efetivo do governo das sociedades** – Cabe a estrutura de governança alocar os recursos com eficiência, fomentando a transparência e justiça dos mercados.
- II. **Os direitos e o tratamento paritário dos acionistas e as funções principais de propriedade**– Cabe a estrutura de governança proteger os direitos dos acionistas e forma equânime, inclusive os minoritários e estrangeiros.
- III. **Investidores institucionais, mercados de ações e outros intermediários**– A estrutura de governança possibilitará aos mercados acionistas funcionar de uma forma que contribua para o bom governo das sociedades.
- IV. **O papel dos stakeholders no governo das sociedades**– A governança deve reconhecer os direitos das partes interessadas, de modo a estimular a cooperação ativa entre as organizações para a geração de riquezas
- V. **Divulgação de informação e transparência**– É dever da governança garantir que as informações relevantes, inerentes a sociedade, sejam divulgadas de forma, clara e tempestiva.
- VI. **As funções do conselho** – Cabe a estrutura de governança direcionar estrategicamente as sociedades, promover por meio dos conselhos o devido controle da gestão e atribuir a devida responsabilização destes perante as partes relacionadas.

Em termos de Brasil, o Instituto de Governança Corporativa (2015), organização sem fins lucrativos, fundado em 1995 com o objetivo de promover a governança corporativa no país, lançou em 1999 a primeira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Esse código teve sua quinta edição

publicada em 2015 e nela constam alguns princípios básicos que permeiam as práticas de governança nele abordadas.

Segundo o IBGC (2015), os princípios básicos de governança corporativa são transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A adoção desses princípios no exercício da governança tende a promover um ambiente de confiança interna e externa às organizações.

Conforme descrito pelo IBGC (2015), a transparência é a ação proativa, independente de obrigatoriedade legal, de dar visibilidade às ações de gestão da empresa. Como equidade, entende-se o tratamento equânime de todas as partes interessadas. *Accountability*, termo em inglês utilizado para prestação de contas, consiste na obrigatoriedade dos agentes de prestarem contas de suas ações, de forma clara e oportuna, a todas as partes relacionadas, assumindo as consequências de seus atos e agindo com responsabilidade. Com relação à responsabilidade corporativa, cabe aos agentes de governança zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, considerando diversos fatores como financeiro, humano, intelectual e social.

Tendo em vista que o foco do código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2015) são as entidades empresarias, tal instituto divulgou guias complementares para nortear a governança corporativa de entidades de naturezas jurídicas distintas, são eles: a) Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor. Essa publicação trata de dois tipos de personalidade jurídica desse cenário: as associações e as fundações; e b) Guia das Melhores Práticas para Cooperativas. Tal documento traz orientações que visam concretizar a eficiência das cooperativas por meio de práticas de governança corporativa. Ressalta-se que para as entidades de atuação paraestatal não há um código ou guia de boas práticas de governança específico.

Vale ressaltar que o código de boas práticas do IBGC (2015) menciona que cada organização tem suas particularidades no que tange a estrutura e práticas de governança. No próximo tópico, aborda-se a governança em entidades paraestatais e suas particularidades em relação as demais naturezas organizacionais.

2.1.1 Governança em Entidades Paraestatais ou Parafiscais

Conforme Brannan e Salomon (2008), as pesquisas relativas à prática da governança corporativa têm seu foco em empresas de capital aberto, sendo que outros tipos de organização não têm merecido maiores atenções dos pesquisadores.

Nesse contexto, o código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2015), relata que o foco do material desenvolvido, foi em princípio às entidades empresarias, entretanto, com a finalidade de adequar o referido código a outros tipos de entidades, inclusive as do terceiro setor, a palavra organização foi utilizada em substituição.

Tendo em vista que o foco desta pesquisa é o Sistema FIEP, integrante do denominado Sistema S ou Serviço Social Autônomo, este referencial teórico se aterá em esclarecer o regime jurídico destas organizações e o aparato de governança que as sustenta. Segundo Meireles (2004, p. 363), são serviços sociais autônomos:

Todos aqueles que instituídos por lei, com personalidade de direito privado, para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais, sem fins lucrativos, sendo mantidos por dotações orçamentárias ou por contribuições parafiscais. São entes paraestatais, de cooperação com o Poder Público, com administração e patrimônio próprios, revestindo a forma de instituições particulares convencionais (fundações, sociedades civis ou associações) ou peculiares ao desempenho de suas incumbências estatutárias. São exemplos desses entes os diversos serviços sociais da indústria e do comércio (SENAI, SENAC, SESC, SESI), com estrutura e organização especiais, genuinamente brasileiras.

Conforme Vareschini (2014), não há clareza em relação ao regime jurídico aplicado aos serviços sociais autônomos. O entendimento comum é que são entidades privadas que, embora cooperem com o poder público não integram a sua administração direta (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), nem a indireta (Autarquias, Fundações Públicas, Sociedades de Economia Mista e Empresas Públicas). Assim, intitulam-se paraestatais porque caminham em paralelo ao Estado e não se confundem a este.

É importante esclarecer ainda que as entidades denominadas de Sistema “S” (composto por entidades como SESI, SENAI, SESC, SENAC, SEBRAE, SENAR,

SEST, SENAT) são criadas por lei e são vinculadas a sindicatos patronais e patrocinadas por contribuições, amparadas na constituição federal, incidentes sobre a folha de pagamento e recolhidas do próprio setor produtivo beneficiado. No caso em estudo, o Sistema FIEP é patrocinado pelos recursos advindos do setor industrial.

Com relação à estrutura de governança do Sistema FIEP, há que se salientar que uma parte fundamental é instituída com base em leis e na própria constituição federal. Os decretos-lei de criação tanto do SESI (Serviço Social da Indústria) quanto do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial)¹, componentes do Sistema FIEP, mencionam que a estruturação dos órgãos dirigentes das entidades se dará por regulamento próprio, de modo a constituir Conselhos Nacionais e Regionais, dos quais farão parte representantes dos respectivos ministérios a que são relacionados. Os referidos regimentos² entre outros, tratam da composição, estrutura e funcionamento dos conselhos e no caso do SENAI, fala ainda da obrigatoriedade da contratação de auditoria externa.

Embora as entidades do Sistema S tenham natureza jurídica de direito privado, por entender-se que gerem recursos públicos (contribuições compulsórias), estão sujeitas à algumas normas da administração pública, como o dever de prestação de contas anual, auditorias realizadas pela Controladoria Geral da União, cuja missão é avaliar a aplicação dos recursos administrados pelas mesmas e ainda submetem-se à fiscalização do Tribunal de Contas da União, conforme consta na constituição federal em seu art. 70. Outra particularidade do Sistema S, está nas demonstrações contábeis, que podem ser elaboradas em conformidade com a Lei 6.404/76 (privado) ou 4.320/64 (público) ou ainda adotar um regime misto. (CGU, 2009).

Há que se mencionar ainda que os Serviços Sociais Autônomos, embora não estejam subordinados à Lei 8666/93 nas suas licitações e contratos, seguem regulamentos próprios de licitações³ que prezam pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos, não sendo admitidos critérios que inibam a concorrência.

¹. Decreto Lei de Criação do SESI Nº 9.403, de 25 de junho 1946. Decreto Lei de Criação do SENAI No 4.048, de 22 de janeiro de 1942.

²Decreto Lei de Nº 494, de 10 de janeiro de 1962 – Regimento SENAI. Decreto Lei No 57.375, de 02 de dezembro de 1965 – Regulamento SESI.

³ Regulamento de Licitações e Contratos SESI. Regulamento de Licitações e Contratos SENAI

Cabe destacar que segundo Marques (2007), independente da natureza jurídica, seja ela pública ou privada, a boa governança corporativa requer clara definição de papéis e responsabilidades e entendimento claro das relações existentes entre as partes relacionadas da organização, desde o Diretor Executivo ao Conselho, através do corpo funcional e sustentação da gestão, particularmente em relação aos níveis hierárquicos superiores.

Complementando, Menezes (2012) menciona que, considerando que cabe as entidades parafiscais gerenciar recursos provenientes da arrecadação pública, a governança corporativa, neste caso, tende a enfatizar a transparência e a eficiência no uso dos referidos recursos, mediante o uso de diversas práticas, visando promover a conformidade legal e administrativa da gestão, bem como a perenidade institucional. Assim, embora nas entidades sem fins lucrativos não haja a relação entre acionista e administrador, comumente descrita na literatura referente a teoria da agência, há que se garantir que a administração dessas organizações atue conforme os objetivos estabelecidos para as mesmas e não em função de seus próprios interesses (ECCO et al, 2010).

Segundo Brannan e Salomon (2008), o gerenciamento de recursos públicos e privados deve ser suportado por processos e práticas eficientes, que pautados na legitimidade e na transparência irão contribuir para a perenidade e sustentabilidade institucional. Para que os recursos administrados por estas instituições sejam utilizados de modo eficiente, as mesmas buscam mecanismos legitimados que impulsionam o uso de práticas de governança consolidadas.

2.2 MECANISMOS DE FORTALECIMENTO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Diante do cenário organizacional de separação entre a figura do agente e do principal, a literatura apresenta uma gama de práticas e mecanismos de governança cujo objetivo é mitigar os conflitos gerados nesta relação, fortalecendo a estrutura de governança.

Segundo Bianchi (2005), a governança corporativa está diretamente relacionada a mecanismos de controle que visam preservar as partes relacionadas

quanto a utilização adequada dos recursos geridos pelos agentes. Contudo, para que os princípios de governança sejam eficientes na sua proposta, há que ser construída uma base operacional estruturada e instrumentos que possibilitem que tais princípios sejam aplicados por todos os níveis organizacionais necessários. Complementando, Folster (2016) menciona que se não houver mecanismos que controlem os gestores e acompanhem seu desempenho, estes tenderão a atuar em benefício próprio, ignorando muitas vezes o interesse dos acionistas.

No que tange as organizações sem fins lucrativos, Jegers (2009) menciona que há uma relação direta entre o bom desempenho das organizações com a adequada adoção de mecanismos de governança, como conselhos, comissões e a divulgação de informações financeiras. Essa teoria se aplica aos Serviços Sociais Autônomos aqui estudados, cujo regime jurídico é de direito privado sem fins lucrativos (Meirelles 2004) e cuja própria legislação que os institui e regulamenta prevê alguns dos mecanismos anteriormente citados.

Nesse sentido, Eisenhardt (2015) ao tratar da teoria da agência, eleva o grau de importância dos sistemas de informação, mencionando que as organizações ao investirem em tais mecanismos como orçamentos, gestão de compras e os conselhos de administração, podem controlar agentes situacionistas. Jensen e Meckling (2008) ao discorrerem sobre o papel das atividades de monitoramento ou concessão de garantias contratuais na redução dos custos de agência, afirmam que o exercício do controle sobre o agente exige o dispêndio de recursos no sentido de controlar a oportunidade deste agente se prevalecer de benefícios não pecuniários. Da mesma forma, Eisenhardt (2015) cita como mecanismos de controle sistemas formais de controle, orçamento, auditoria, entre outros.

Por sua vez, o código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2015), além de apresentar os princípios que obrigatoriamente devem permear toda a estrutura de governança, relaciona ainda uma série de práticas e fundamentos que não necessariamente são aplicáveis a todos os tipos de organização, mas que devem ser adaptadas com clareza e fundamentação de acordo com a realidade e o nível de maturidade de cada uma. Essas práticas e fundamentos estão relacionados aos órgãos que compõem o sistema de governança como sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e também aos padrões de conduta dos agentes.

Tais práticas, se aplicadas, imprimem maior solidez às organizações, como a utilização de um ERP, na busca pelo controle e sistematização dos processos organizacionais. Segundo Estevam, Guimarães e Neto (2014), o ERP é um sistema de gestão organizacional cujo maior objetivo é, mediante a integração de módulos, organizar as informações de forma centralizada para que as decisões possam ser tomadas de forma objetiva e consistentemente pautadas em dados. De acordo Elbardan e Kholeif (2017), os sistemas ERP podem reduzir o intervalo entre as intenções e as ações relacionadas ao processo de governança, ou seja, a diferença entre a governança formalizada e as atividades de governança na rotina da organização. Nesta linha, Cai (2016), em seu estudo acerca da relação entre a governança corporativa e o sucesso na implementação de ERP nas grandes empresas dos EUA, relata que na era digital tal ferramenta pode melhorar significativamente a transparência, que é um dos pilares da governança. Relata ainda que uma governança corporativa efetiva garante que o gerenciamento não se envolverá em comportamentos que possam prejudicar as partes interessadas e tal estrutura em conjunto com o ERP ajudarão a organização a melhorar a transparência da informação.

Conforme Liacs e Lyan (2010), a implementação de ERP melhora o fluxo de informações para as partes interessadas tanto internas quanto externas, contribuem na resolução dos conflitos de agência, melhorando a governança corporativa. Estes mesmos autores concluem que empresas que não tem uma governança corporativa estruturada, tendem a ser mais motivadas para implementar o ERP, por outro lado, as empresas que têm poucos problemas entre agente e principal são menos dispostas a implementar tal ferramenta. Neste sentido, Mundy e Owen (2013) mencionam que, tendo em vista que um ERP caracteriza-se pela inserção única de dados e que a partir de então as informações podem ser visualizadas por qualquer departamento na organização, permite-se a flexibilidade de tomada de decisão estratégica, de modo a fornecer informações oportunas e precisas, que são relevantes para a qualidade de processos contábeis e financeiros

Considerando que o mercado em que as organizações estão inseridas atravessa mudanças constantes, tanto no que se refere à concorrência quanto às obrigações legais, o ERP é um sistema que se mantém em constante evolução de modo a viabilizar a alteração dos processos (ESTEVAM; GUIMARÃES; Neto, 2014).

Gamboa (2004) cita que num processo evolutivo, o ERP passou de um sistema transacional para um sistema que, integrado a outros como Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (Customer Relationship Management – CRM), Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores (Supply Chain Management – SCM) e Inteligência de Negócio (Business Intelligence- BI) dá suporte à gestão na tomada de decisões. Complementando tal entendimento, para que as empresas se mantenham competitivas no atual ambiente corporativo que tem como características o crescimento rápido, a concorrência global e um ciclo de vida curto dos produtos, é importante a utilização eficiente dos recursos e uma das soluções para esses problemas é o ERP. CAI (2016)

Com base no código de governança King III, Estevam, Guimarães e Neto (2014), em sua análise para identificar como o ERP promove a governança corporativa na organização, constataram que 100% dos elementos de governança elencados pelo referido código e 41% dos princípios foram impactados em maior ou menor grau pelo uso do ERP. Para os autores, a característica de integração de um ERP é o que mais contribui para o fortalecimento da governança corporativa e a adequação dos processos de negócio à ferramenta ERP e, conseqüente, aprimoramento dos controles internos, contribui diretamente para um dos pilares da governança que é a conformidade destes processos aliada aos objetivos estratégicos da organização. Na pesquisa desenvolvida por Furini, Dalbem e Gomes (2015) referente aos benefícios obtidos após a implantação de um ERP, os autores constataram, por meio de entrevistas em três empresas dos setores elétrico, construção e financeiro, ganhos em relação à governança corporativa, com destaque para controles internos, transparência, prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

Lunardi, et al (2014), em pesquisa desenvolvida acerca dos mecanismos de governança de TI mais difundidos entre empresas brasileiras, destacam que algumas empresas constituem provisoriamente comitês para implementar grandes projetos de TI, como a implantação de um ERP, os quais são formados por executivos de TI e de diversas áreas de negócio e têm como responsabilidade gerenciar e acompanhar o andamento do projeto. Por sua vez, Carvalho, et al (2009) destacam alguns fatores críticos de sucesso na implantação de um ERP, que são: planejamento estratégico, gerência de projeto, equipe com conhecimento técnico e do negócio, apoio de

consultoria externa, usuários comprometidos, envolvimento da alta direção e da área de tecnologia da informação. Segundo Gamboa (2004), a implementação de um ERP não se restringe a uma ação de tecnologia da informação, contemplando também questões relativas a mudanças estruturais e comportamentais, além da centralização eliminar as redundâncias favorecendo a integridade dos dados.

Com base na teoria abordada, pode-se, então, compreender que as boas práticas de governança corporativa são inerentes a todos os tipos de organização, inclusive àquelas sem fins lucrativos, como os Serviços Sociais Autônomos objeto desta pesquisa e que se faz necessária a busca por mecanismos eficientes que potencializem tais práticas. Em síntese, de acordo com a literatura, um ERP promove mudanças organizacionais e comportamentais de forma positiva, fortalece os processos e os controles internos, melhora o processo decisório e impulsiona a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

No próximo tópico, apresenta-se a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa realizada.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo descritiva, cujo método utilizado foi um estudo de caso único em uma entidade paraestatal do Estado do Paraná, o Sistema FIEP. A opção por um estudo de caso único deu-se considerando que a entidade estudada faz parte de um sistema singular e que se submete a regras gerais próprias de alcance nacional, o que viabiliza tal método de pesquisa.

Neste sentido Yin (2001) cita que *“em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”* e ainda segundo o autor, um estudo de caso único. Com relação a um estudo de caso único, tal autor menciona que quando se tratar de um caso raro pode-se aplicar tal método.

O nível de análise foi organizacional e a unidade de análise foram os princípios da governança.

As perguntas norteadoras desta pesquisa foram:

- Como foi o processo de implantação do ERP no Sistema FIEP?
- Quais foram os impactos da implantação do ERP na gestão do Sistema FIEP?
- Quais foram os impactos do ERP nos princípios da governança corporativa?
- Quais as mudanças ocorridas nos processos do Sistema FIEP a partir da implantação do ERP e sua relação com os princípios da governança?

3.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE: DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Princípios da Governança

Definições Constitutivas: Considerando que a natureza da organização objeto deste estudo é uma paraestatal de atuação exclusivamente brasileira, utilizou-se os princípios de governança corporativa, dispostos no Código das Melhores

práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015), como base para a construção desta pesquisa, conforme detalhado no Quadro 1. Tal código relata que os princípios são a base sobre o qual se desenvolve a boa governança e permeiam todas as suas práticas.

Quadro 1: Princípios da Governança Corporativa

Princípio da Governança	Conceito
Transparência	Ação proativa, independente de obrigatoriedade legal, de dar visibilidade as ações de gestão da empresa.
Equidade	Tratamento equânime de todas as partes interessadas.
Prestação de Contas	Obrigatoriedade dos agentes de prestarem contas de suas ações, de forma clara e tempestiva, à todas as partes relacionadas.
Responsabilidade Corporativa	Cabe aos agentes de governança zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, considerando diversos fatores como financeiro, humano, intelectual e social.

Fonte: elaborado pela autora.

Definições Operacionais: Tendo em vista que esta pesquisa visa compreender a relação da implantação de um sistema integrado de gestão com o fortalecimento da governança corporativa, a qual está pautada em princípios, buscou-se identificar os referidos princípios neste contexto. Para tanto, por meio das entrevistas e análise dos documentos, foi identificado primeiramente os benefícios da implantação do ERP considerando os seguintes aspectos: rotinas de trabalho, processos internos, perfil dos funcionários, qualidade das informações, controles internos, tomada de decisão, gestão de recursos e preparação frente às mudanças tecnológicas e, a partir daí, foi relacionado cada benefício percebido, com o respectivo princípio impactado.

Sistema Integrado do Gestão (ERP)

Definições Constitutivas: ERP (*Enterprise Resource Planning*) sigla em inglês utilizada para definir sistema integrado de gestão. Trata-se de um sistema cuja

principal característica é a integração de dados e processos essenciais da empresa como: faturamento, compras, fluxo de caixa, obrigações fiscais e tributárias, estoque, contas a receber e a pagar e controle patrimonial. Tendo em vista o fluxo de informações único e consistente, tal sistema proporciona um alto grau de controle e contribui para o aumento da qualidade e confiabilidade das informações, as quais são disponibilizadas em tempo real, possibilitando aos agentes de governança o municiamento necessário a tomadas de decisões oportunas, visando a proteção da perenidade da organização e os interesses das partes relacionadas.

Definições Operacionais: Para compreender a implantação e operacionalização do ERP na entidade pesquisada foram analisados documentos da época da implantação, enviados questionários estruturados aos principais atores que participaram e/ou atuam neste processo e ainda observou-se a operacionalização dos processos contemplados no sistema, conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1: Módulos do ERP



Fonte: elaborado pela autora.

3.2 COLETA DOS DADOS

Foram utilizados dados primários e secundários. Como dados primários foram utilizados os conteúdos provenientes de questionários, entrevista com a especialista da área de tecnologia da informação (TI), responsável técnica pela substituição da ferramenta e, foi utilizada ainda a técnica de observação participante, pois a pesquisadora participou do processo de implantação, o qual foi concluído em 2013.

Para a seleção dos participantes (ver Quadro 2) para envio do questionário, foram considerados substancialmente àqueles colaboradores que tiveram relação direta com o projeto de implantação da ferramenta, conforme representado na Figura 5. Dos oito participantes, quatro fizeram parte do comitê de gestão, sendo dois membros do Conselho de Apoio às Decisões Estratégicas (CADE) do Sistema FIEP; três trabalharam diretamente nas frentes de apoio e, atualmente, têm forte interação com a operacionalização do sistema e o último trata-se do gerente da auditoria interna, como membro da estrutura de governança. Em decorrência da dificuldade de agenda de alguns participantes, optou-se por enviar as perguntas por correio eletrônico, garantindo assim que todos os selecionados participariam da pesquisa.

Quadro 2: Perfil dos Participantes

Nome	Cargo	Tempo na Organização	Atuação na Implantação
PARTICIPANTE A	Gerente Executiva de Planejamento e Controle	11 anos	Comitê de Gestão do Projeto de Implantação
PARTICIPANTE B	Assessor da Presidência e <i>Sponsor</i> do Projeto ERP	6 anos	Comitê de Gestão do Projeto de Implantação/ Membro do CADE
PARTICIPANTE C	Gerente de Auditoria Interna	13 anos	Auditoria Interna
PARTICIPANTE D	Superintendente Corporativo	14 anos	Comitê de Gestão do Projeto de

			Implantação/ Membro do CADE
PARTICIPANTE E	Gerente de Contabilidade	19 anos	Usuário-Chave
PARTICIPANTE F	Coordenadora de Contas a Receber, Contratos e Faturamento e Líder Funcional da Ferramenta	9 anos	Usuário-Chave
PARTICIPANTE G	Coordenador de Contabilidade	13 anos	Usuário-Chave
PARTICIPANTE H	Assessor da Superintendência SESI/SENAI/IEL	26 anos	Comitê de Gestão do Projeto de Implantação

Fonte: elaborado pela autora.

O roteiro do questionário, relacionado no apêndice A, foi elaborado considerando o processo de implantação do ERP, seu impacto nas rotinas operacionais, nos controles internos e no processo gerencial do Sistema FIEP e buscou atender os objetivos específicos desta pesquisa.

Como dados secundários, analisaram-se Relatório de Gestão e Sustentabilidade do Sistema FIEP dos anos de 2014, 2015 e 2016; Regulamento do Serviço Social da Indústria (SESI), Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Estatuto Social da FIEP, Regulamento de Licitações e Contratos do SESI e SENAI, Decreto Lei de criação do SESI e SENAI e informações contidas no sítio da organização pesquisada.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Para realização desta pesquisa, desenvolveu-se as seguintes etapas:

Etapa 1: Compreensão Conceitual

Buscou-se o entendimento teórico referente ao conceito de governança, baseado na compreensão da teoria da agência. A partir do entendimento de governança em sua forma geral, partiu-se para compreensão teórica de como se

desenvolve uma estrutura de governança corporativa no ambiente das paraestatais. Para completar tal arcabouço, se buscou na literatura os mecanismos de fortalecimento da governança, dentre eles o ERP.

Etapa 2: Estudo de Caso

A partir do referencial teórico foi descrito a Estrutura de Governança do Sistema FIEP, tal qual é praticada, bem como o processo de implantação do ERP. Para consolidar o estudo construído foram enviados questionários a colaboradores da organização estudada, que fizeram parte da implantação do sistema, abordando-se o impacto do ERP nas práticas de governança do Sistema FIEP. Em seguida os conteúdos das respostas foram analisados, visando a identificação do impacto citado, segundo a percepção dos participantes. Por fim, fez-se uma relação entre os princípios da Governança, de acordo com IBGC (2015) e os impactos detectados na análise dos dados.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados qualitativos desta pesquisa foram analisados mediante análise de conteúdo, que “é um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos, relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (Bardin, 1977, p.42). Para a análise dos dados provenientes dos questionários foram utilizados os critérios de organização de uma análise, abordados pela mesma autora, que são: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Os resultados foram tratados conforme as categorias de análise aqui propostas.

- categoria mista: os processos e os princípios foram definidos conforme a literatura, categorias fechadas, e os impactos e mudanças foram sendo mapeados conforme o levantamento dos dados, categorias abertas.

3.5 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A primeira dificuldade foi coletar informações acerca da influência do ERP na governança corporativa em entidades parafiscais, pois poucas foram as literaturas disponíveis acerca deste tema em específico que possibilitassem um maior aprofundamento teórico na temática.

Outra dificuldade foi encontrar colaboradores que foram usuários-chave na implantação do projeto e que ainda faziam parte de quadro funcional da entidade, pois desde a referida implantação houve mudanças organizacionais drásticas e muitos foram desligados. Estes colaboradores eram importantes para o entendimento do que mudou operacionalmente com a nova ferramenta.

Encontrou-se ainda limitação de dados relativos ao sistema utilizado anteriormente. O mesmo não foi adquirido pelo Sistema FIEP e sim, pelos órgãos nacionais a quem o Sistema FIEP se subordina e não há documentos precisos a respeito de custos, forma de licenciamento, entre outros, tampouco encontraram-se pessoas na organização que tivessem conhecimento da implantação deste antigo sistema.

No próximo tópico, apresenta-se o estudo de caso realizado. Inicia-se com a apresentação do Sistema FIEP, seguido da apresentação dos impactos identificados de forma geral e pôr fim a relação com os princípios de Governança.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO: O SISTEMA FIEP

O Sistema FIEP é vinculado a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e contempla quatro entidades distintas: a FIEP, o SESI, o SENAI e o IEL (Instituto Euvaldo Lodi). Essas entidades trabalham de forma integrada com foco no desenvolvimento industrial e sua representatividade, promovendo a educação, o crescimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida das pessoas, principalmente dos profissionais da indústria. Embora as entidades possuam personalidades jurídicas distintas, a atuação se dá de forma sistêmica e a estrutura de governança foi construída para congregar as quatro casas.

O nível mais alto de governança no Sistema FIEP é o Conselho de Representantes composto pelos sindicatos filiados à FIEP. Este Conselho, que possui caráter deliberativo, tem a responsabilidade de qualificar o Presidente do Sistema FIEP e a sua Diretoria para assumir a gestão da entidade por meio de processo eleitoral. Os três níveis de gestão (Conselho de Representantes, Presidente e Diretoria Eleita) contam com apoio das Coordenadorias Regionais e Coordenadorias dos Conselhos Temáticos e Setoriais.

Cada entidade (SESI, SENAI e IEL) possui seu próprio conselho deliberativo, o qual é responsável por aprovar seus respectivos orçamentos e supervisionar mensalmente a execução orçamentária e uma Diretoria Regional. Conforme estabelecido em regulamento, o Presidente da FIEP é também o diretor regional do SESI e do IEL no Paraná.

A Presidência da FIEP e as superintendências de gestão e de negócios formam o Conselho de Apoio às Decisões Estratégicas (CADE), que se reúne periodicamente para deliberar sobre os principais temas estratégicos da organização. Tal conselho é apoiado por comitês com competências específicas que auxiliam nas análises das proposições estratégicas.

As entidades SESI, SENAI e IEL são, no que tange aos negócios, dirigidas por um único superintendente, ou seja, uma só pessoa responde pela Superintendência

de SESI/IEL e pela Diretoria Regional do SENAI, a qual é apoiada por três assessorias: Projetos Estratégicos, Educação Profissional e Tecnológica e Operações e ainda sete gerências executivas: Controle e Orçamento; Inovação e Alianças Estratégicas; Educação Superior e Gestão de Talentos; Educação; Operações; Saúde e Segurança e Comercial, bem como a gerência do Observatório da Indústria.

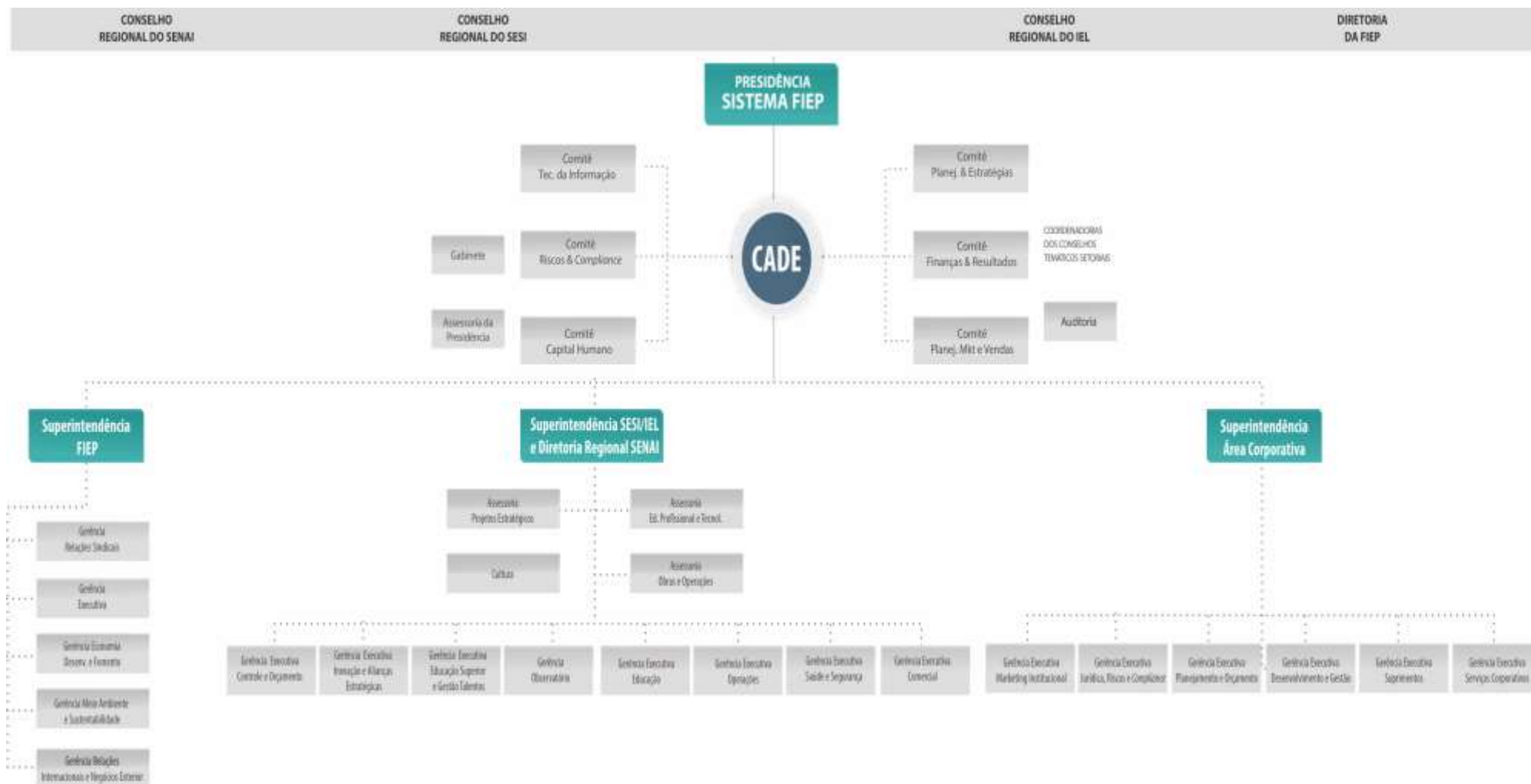
As áreas de apoio à operação são concentradas em uma Superintendência da Área Corporativa, que conta com seis gerências executivas: Marketing Institucional; Jurídica, Riscos e *Compliance*; Planejamento e Orçamento; Desenvolvimento e Gestão; Suprimentos; e Serviços Corporativos. Por sua vez, a casa FIEP conta com uma Superintendência e gerências executivas para as funções de suporte e para as gerências de Relações Sindicais; de Economia, Desenvolvimento e Fomento; de Meio Ambiente e Sustentabilidade; e de Relações Internacionais e Negócio Exterior.

Complementando a estrutura de governança, o Sistema FIEP conta ainda com uma auditoria interna e a contratação regular de uma auditoria externa responsável pelo exame das demonstrações contábeis anuais. Ademais, visando transparência e controle, o Sistema FIEP investiu em sistemas de informática que auxiliam na verificação da regularidade das informações.

Menciona-se ainda o Código de Ética e Conduta, voltado à todas as partes relacionadas. Trata-se de um canal de ética que possibilita o compartilhamento de preocupações, esclarecimento de dúvidas, compartilhamento de relatos de possíveis violações ao Código, sendo as informações tratadas pelo Comitê de Ética.

A estrutura organizacional está detalhada na Figura 2 a seguir:

Figura 2: Organograma do Sistema FIEP



Fonte: Relatório de Gestão e Sustentabilidade (2016).

4.2 A IMPLANTAÇÃO DO ERP NO SISTEMA FIEP

De acordo com o Relatório de Gestão e Sustentabilidade do Sistema FIEP do ano de 2014, ao iniciar seu mandato para o quadriênio 2011-2015, o então presidente solicitou à área de Tecnologia da Informação que melhorasse a produtividade dos sistemas, implantando um controle integral das operações para facilitar o uso nas unidades de negócio que atendiam aos clientes. Com base em tal demanda, as ações da área de Tecnologia da Informação para o quadriênio que se iniciava foram estruturadas com base em três eixos: Necessidades do Cliente, Produtividade e Governança.

Esse processo de transformação tecnológica do Sistema FIEP foi, então, iniciado com a substituição do antigo sistema de gestão financeira, que era modular e estava defasado tecnologicamente pelo ERP *Dynamics AX*. Consta do Relatório de Gestão e Sustentabilidade de 2014 que qualidade técnica e facilidade operacional da ferramenta, confiabilidade do fornecedor e custo da implantação foram condicionantes para a escolha da solução que foi implantada nas quatro entidades que compõem o Sistema FIEP. Segundo os participantes do projeto, tanto aqueles atuantes na gestão, quanto os que estão diretamente relacionados à operacionalização da ferramenta, fatores como confiabilidade e tempestividade das informações e integridade das operações foram os principais motivadores para a decisão de implantação do ERP.

Foram contemplados na nova Solução Integrada de Gestão os seguintes macroprocessos: Gestão de Contratos de Prestação de Serviços; Gestão Financeira; Gestão Fiscal; Gestão Contábil; Gestão Patrimonial; e Gestão Orçamentária. Importante observar que no processo anterior ao ERP, todo o controle de faturamento e contas a receber era efetuado em uma ferramenta distinta do sistema de gestão financeira e contábil, o qual foi originalmente construído para fazer a gestão educacional e foi com o tempo sendo adaptado para suprir necessidades financeiras. Na entrevista com a especialista de TI, esta observou que, funcionalmente, o referido sistema não possuía os controles e relatórios esperados para a gestão adequada de faturamento e recebíveis, o que convergiu para um descontrole generalizado nestes quesitos.

No Quadro 3 estão detalhados os processos que não faziam parte da solução anterior e os que foram contemplados na nova solução:

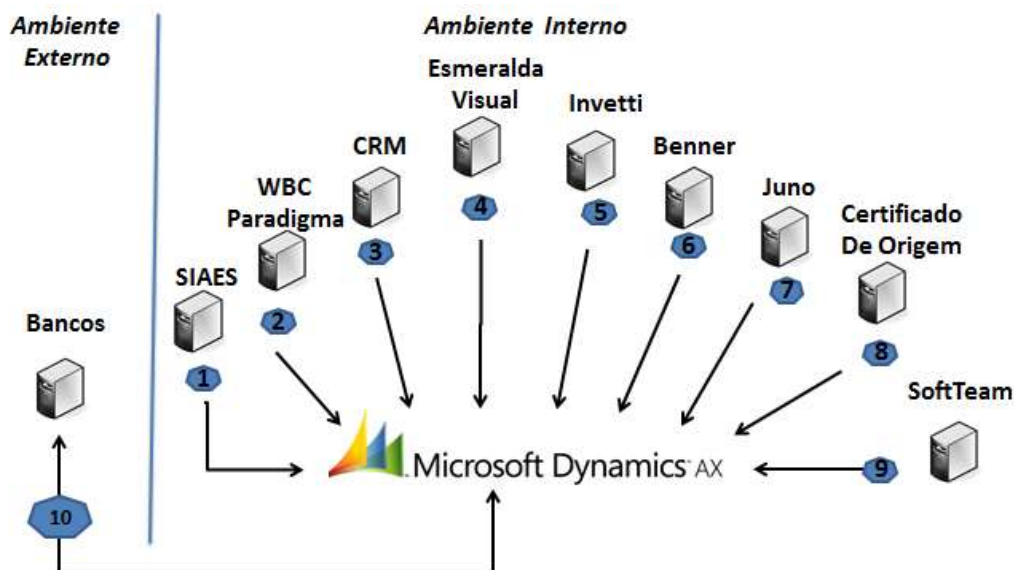
Quadro 3: Comparativo dos Processos Contemplados no Sistema Anterior e no Atual

Módulos Sistema Anterior	Módulos Sistema Atual
Contas a Pagar	Contas a Pagar/Bancos/Fluxo de Caixa (integração com folha de pagamento e viagens)
Contas a Receber	Contas a receber
Ativo Fixo	Ativo Fixo
Contabilidade	Contabilidade (integração com folha de pagamento)
Orçamento	Orçamento
Compras	Compras (integração com sistema de compras)
Não contemplava	Contratos de venda (integração com sistemas CRM e sistemas de produção escolar e de saúde)
Não contemplava	Faturamento com nota fiscal eletrônica
Não contemplava	Bancos / Fluxo de caixa
Não contemplava	Controle Fiscal
Não contemplava	Cadastro

Fonte: elaborado pela autora.

Ademais, fizeram parte desse processo de implantação a integração do ERP com 10 sistemas satélites, como CRM, sistema educacional, sistema de gestão de saúde, folha de pagamento, entre outros, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3: Integração entre ERP e Demais Sistemas



Fonte: elaborado pela autora.

O tempo de projeto decorrido entre o início dos trabalhos e o início da operação total da ferramenta foi de 11 meses, conforme demonstrado na Figura 4. Vale ressaltar que em 5 meses a ferramenta estava preparada para atender IEL e FIEP, entidades menores e menos complexas, sendo que a adoção de tal estratégia foi importante para realizar ajustes necessários, de modo a tornar a disponibilização para SESI e SENAI menos turbulenta.

Figura 4: Cronograma de Execução



Fonte: elaborado pela autora.

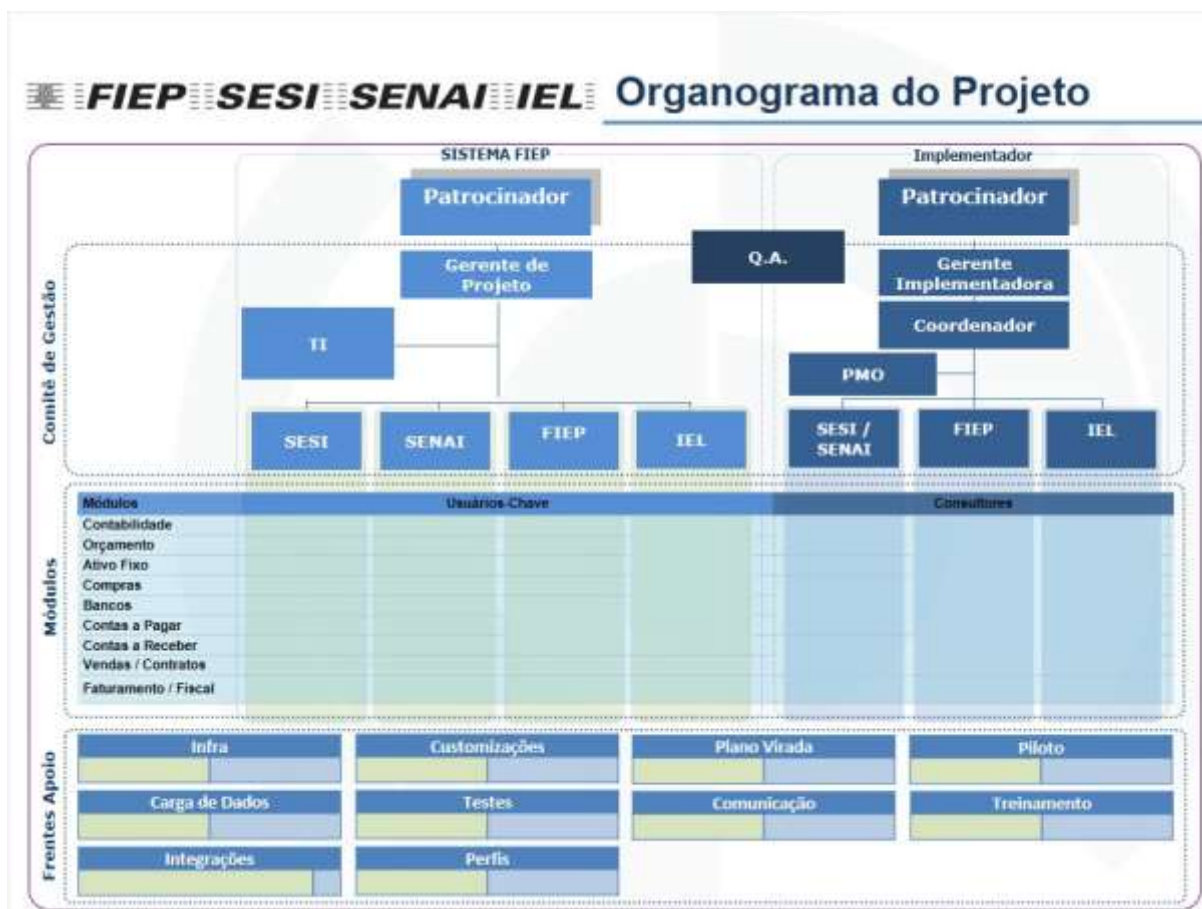
Para garantir a celeridade e o êxito da implantação, alguns fatores foram fundamentais segundo os participantes da pesquisa:

- Definição clara de um líder e envolvimento deste nas definições do Projeto.
- Sequência definida de reuniões com os executivos do Projeto.
- Gerente do Projeto atuante e da área de negócio impactada pelo mesmo.
- Definição de um líder de projeto técnico, responsável pelo controle e monitoramento detalhado do projeto.
- Definição de frentes de trabalho (Sub Projetos), com líderes definidos e cronograma definido de reuniões semanais.
- Definição de um Comitê de Gestão, composto pelo nível tático envolvido no projeto com reuniões semanais.
- Definição de um Comitê Executivo, composto pelo nível executivo do projeto com reuniões mensais e sob demandas.
- Elaboração de um plano de gestão de mudança, comunicação e sustentação com ações detalhadas para reduzir os impactos da implantação.
- Elaboração criteriosa de testes unitários, testes integrados e ainda um piloto, de modo a ter segurança quando do início da operação.
- Estruturação de uma operação assistida por 3 meses, onde ficaram concentrados consultores funcionais, desenvolvedores, usuários-chave, equipe de suporte e gestores do projeto

Cabe reiterar aqui a pesquisa realizada por Lunardi, et al (2014), que destaca a constituição de comitês provisórios para implementar grandes projetos de TI, como a implantação de um ERP, os quais são formados por executivos de TI e de diversas áreas de negócio e têm como responsabilidade gerenciar e acompanhar o andamento do projeto.

A seguir detalha-se o organograma do projeto (Figura 5). Cabe mencionar que além do comitê de gestão, foi designado um usuário-chave e um consultor responsável por cada módulo a ser implantado. Também foram designados responsáveis por cada uma das frentes de apoio abaixo relacionadas.

Figura 5: Envolvidos no Processo de Implementação do ERP no Sistema FIEP



Fonte: elaborado pela autora.

Após o ERP estar em operação no Sistema FIEP, como parte do plano de gestão de mudança, foram efetuadas visitas nas unidades de negócio, com o objetivo de avaliar os impactos da implantação do sistema nas rotinas de trabalho e definir as ações corretivas necessárias para dirimir possíveis efeitos negativos. Foi elaborado ainda um plano de continuidade, de modo a garantir que as oportunidades observadas durante o processo de implantação fossem realizadas. Tal plano foi dividido em dois principais segmentos: melhorias de processos e melhorias do ERP e de sistemas satélites.

Para os participantes que fizeram parte do Comitê de Gestão do Projeto de implantação do ERP, o grande marco de consolidação da ferramenta foi a execução do fechamento contábil sem atraso. Segundo o Participante B, “foi a certeza de que estava funcionando”. Outro fator importante apontado pelos

participantes da pesquisa para consolidação do sistema foi a disponibilização tempestiva das informações base para a tomada de decisão. De acordo com Furini, Dalbem e Gomes (2015) um dos benefícios da implantação do ERP é sua essencialidade no apoio ao processo decisório.

Estevam, Guimarães e Neto (2014), em pesquisa acerca de como um ERP promove a governança corporativa em uma empresa, afirmam que todos os quatro pilares da governança corporativa são impactados positivamente pelo ERP, agregando valor significativo à governança corporativa. Porém, cabe aqui mencionar que uma ferramenta de alta tecnologia, adquirida de fornecedor de renome mundial, tem um elevado custo financeiro tanto na fase de projeto de implantação quando na sua manutenção periódica, incluindo as licenças de uso. Os altos custos relativos às manutenções, exceto as licenças, estão diretamente relacionados ao volume de customizações efetuadas, o que de fato ocorreu no Sistema FIEP. Assim, os custos de manutenção ao invés de sofrerem redução gradual no decorrer dos quatro anos a partir da entrada em operação da solução, mantiveram-se constantes. Atualmente, a organização está trabalhando na migração de versão da referida ferramenta a qual estará hospedada em nuvem e, em consequência dos custos da primeira versão, está se buscando o uso padrão das funcionalidades.

Cabe mencionar que, embora a ferramenta anterior tenha sido construída na linguagem de desenvolvimento Delphi, muito utilizada nos anos 90 e que no entanto estava defasada tecnologicamente, não tendo interface amigável com o usuário e não facilitando integrações, o seu custo anual era consideravelmente baixo em comparação ao atual custo.

4.3 OS IMPACTOS DO ERP NA GOVERNANÇA CORPORATIVA DO SISTEMA FIEP

Considerando que, de forma sucinta, governança corporativa é um sistema pelo qual as organizações são conduzidas, contemplando o relacionamento entre todas as partes interessadas e que o ERP é o sistema de gestão que integra a maioria e os mais importantes dados e processos de uma

organização, para a construção dessa pesquisa buscou-se compreender por meio de questionários se a implantação do ERP impactou nas práticas de governança corporativa do Sistema FIEP.

Abaixo, apresentam-se os impactos da implantação do ERP no Sistema FIEP separados em: rotinas de trabalho, processos internos, controles internos, qualidade das informações, perfil dos funcionários, tomada de decisão, gestão de recursos, preparação frente às mudanças tecnológicas e, por fim, sua contribuição para a governança corporativa.

Impacto nas Rotinas de Trabalho

Os participantes foram questionados acerca do impacto que a implantação do ERP teve sobre as rotinas operacionais no Sistema FIEP. Um dos aspectos mencionados pelos participantes foi a impossibilidade, após a implantação do ERP, de realização de lançamentos retroativos, já que uma das características da ferramenta é a integração e lançamentos imediatamente disponíveis.

As Unidades de Negócio (Filiais) realizavam os registros e correções financeiras e orçamentárias de forma retroativa, sem a preocupação de fechamentos diários, porque o sistema anterior permitia a respectiva ação.

Foi grande o impacto. Rotinas de contas a pagar em que os valores não mais podiam ser alterados externamente, apenas por operação de estorno, assegurando registro das mudanças. Rotinas de contas a receber, em que os valores previstos para receber e negociados passaram a ser também controlados nas alterações (PARTICIPANTE D).

Outro impacto observado foi a evidenciação, pela característica integrada do sistema, da necessidade premente de capacitação dos colaboradores, que precisaram ter a compreensão dos impactos de suas ações no processo ponta a ponta.

Os colaboradores que atuavam nessas atividades foram “forçados” a mudar a forma de realização das suas rotinas, incluindo também a busca de qualificação. A necessidade de qualificação ficou evidente porque os registros deixaram de ser realizados de forma dividida (modular), e passaram a afetar e influenciar diretamente toda a entidade automaticamente, sendo assim, passaram a exigir maior raciocínio antes da ação (PARTICIPANTE E).

Importante destacar que os participantes de maneira geral, citaram que uma maior agilidade na execução das atividades foi observada após a implantação do sistema.

Após a implantação do ERP, as atividades rotineiras tiveram um impulso na agilidade, motivados pela padronização dos processos e redução de tempo de execução das atividades (PARTICIPANTE F).

O fechamento contábil do mês ficou muito mais rápido e seguro, sem qualquer stress e a facilidade no acesso ao dado, inclusive de maneira on-line. (PARTICIPANTE B)

Embora os participantes tenham sido questionados especificamente sobre o impacto nas rotinas de trabalho, as respostas contemplam adicionalmente aspectos como conformidade e controles internos, otimização de processos, agilidade na operação e transformações comportamentais, evidenciando que os benefícios percebidos pela implantação do ERP estão intrinsecamente relacionados.

O resultado obtido neste item assemelha-se ao obtido por Furini, Dalbem e Gomes (2015), que apresenta como aspecto positivo da implantação do ERP a redução do tempo de ciclo, melhora na produtividade e melhor controle de desempenho.

Impacto nos Processos Internos

Abordou-se os participantes sobre o impacto que o ERP trouxe aos processos praticados no Sistema FIEP. Na percepção dos mesmos houve melhoria nesse quesito. Vários foram os exemplos citados de processos que

foram impactados positivamente com a implantação do ERP, porém a melhoria no controle de contas a receber foi citada por todos.

Com a entrada do ERP alguns processos foram completamente redesenhados. Na minha visão o processo de contas a receber foi o que mais foi impactado. Por exemplo, hoje temos uma visão muito mais correta sobre a base de alunos inadimplentes, que antes não era possível (PARTICIPANTE A).

Houve grande melhoria nos processos internos, por exemplo o processamento de pagamentos e contas a receber (PARTICIPANTE D).

Outra percepção de melhoria de processo foi relativa ao fechamento contábil, que ganhou mais qualidade e eficiência, motivado principalmente pela redução de retrabalho na regularização de registros.

O fechamento contábil ganhou qualidade e eficiência principalmente com a redução de correção de registros (PARTICIPANTE E).

Na contabilidade se veem as melhorias mais significativas, inclusive com redução de pessoal e otimização do trabalho, inclusive afetando na diminuição de trabalho extraordinário (PARTICIPANTE B).

Ademais, foi citado pelos participantes que como herança da implantação da ferramenta foi criada uma área de processos no Sistema FIEP, que, posteriormente, evoluiu para uma gerência de qualidade e gestão, cujo escopo é, além de processos, também projetos e governança corporativa. Tal área tem como missão auxiliar no desenvolvimento do Sistema FIEP de gestão, incorporando as melhores práticas de gerenciamento, visando o alcance dos resultados da organização. Em resumo, as entregas dessa área consistem em: padronizar e manter os processos e automatizá-los quando possível, identificar e gerenciar corporativamente projetos de melhoria, estruturar a governança corporativa, entre outros.

Segundo Bianchi (2005), é importante que seja disponibilizada uma base operacional estruturada e instrumentos que possibilitem que os princípios de governança atinjam todos os níveis organizacionais.

Impacto nos Controles Internos

O impacto do ERP na melhoria dos controles internos também foi abordado nos questionários realizados e, como consequência do ganho observado nos processos, há uma percepção de melhoria nos controles, no que se relaciona a perfis de acesso, rastreabilidade de registros e implantação de pontos de controle em processos como faturamento.

O Sistema ERP é muito mais amigável e facilitador de criação de perfis de acesso. É possível por exemplo, limitar e centralizar a baixa de boleto de clientes, renegociação de valores e estornos. Através da rotina de auditoria do sistema é possível identificar os responsáveis pela ação, local, máquina e data (PARTICIPANTE E).

Os processos ganharam maior robustez, com pontos de validação e controle (PARTICIPANTE A).

Outro aspecto de melhoria de controles decorrente da implantação do ERP foi a construção, a partir de dados disponibilizados pelo sistema de gestão, de painéis de monitoramento contínuo, que possibilitam a identificação de possíveis inconsistências ocorridas nos processos.

Através da implantação do ERP, foram desenvolvidos painéis de BI (*Business Intelligence*)⁴ e Monitoramento contínuo, onde centralizamos as informações estratégicas para as tomadas de decisões. O monitoramento contínuo permite a identificação de falhas no processo com tempo hábil para correção e ajustes no processo. (PARTICIPANTE F).

A disponibilização de informações para os sistemas de monitoramento contínuo, possibilitou a Entidade a criação e desenvolvimento de controles internos de forma contínua. (PARTICIPANTE E)

O participante C, por sua vez, menciona que embora o ERP possa ser um motivador da implementação de controles, caso não houvesse o interesse da alta administração em reforçar sua estrutura de governança corporativa e desenvolver

⁴ BI ou *Business Intelligence*, em inglês é uma forma de coleta, organização, análise, de informações que oferecem suporte a gestão de negócios.

em paralelo projetos estruturantes de melhoria de processos e controles, essas melhorias poderiam não existir.

Identifica-se que a percepção dos participantes corrobora com o observado na pesquisa realizada por Estevam, Guimarães e Neto (2014), que cita a adequação dos processos de negócio à ferramenta ERP e, conseqüente, aprimoramento dos controles internos, como contribuição direta para um dos pilares da governança que é a conformidade destes processos aliada aos objetivos estratégicos da organização.

Impacto na Qualidade das Informações

A melhoria propiciada pelo ERP no que tange a qualidade das informações, bem como a agilidade na obtenção das mesmas foi ressaltado pelos participantes. De acordo com o Participante D “as informações gradativamente foram aumentando a acuracidade, permitindo que se fizesse um expurgo de informações incorretas e fazendo um grande aumento na integridade de dados”.

Para o participante E, “as parametrizações e customizações permitiram a padronização da forma dos registros, contribuindo com a qualidade das informações”. Outro fato que colabora para o aumento na qualidade dos dados, segundo este participante, é a possibilidade de rastreamento dos mesmos.

Relaciona-se aqui a observação dos participantes com Mundy e Owen (2013) quando citam o fato de um ERP ser projetado para minimizar ou eliminar o acesso humano a dados, de modo que não possam ser corrompidos ou sujeito a erros, prejudicando a conformidade.

Dentre os princípios de governança citados tanto pelo IBGC (2015) quanto pela OCDE (2016), está a transparência na divulgação de informações relevantes, a qual deve ser realizada de forma proativa, clara e oportunamente. É preponderante o papel do ERP no cumprimento de tal princípio, tendo em vista o ganho percebido pelos participantes acerca da qualidade e tempestividade das informações disponibilizadas.

Impacto no Perfil dos Funcionários

Abordados sobre a influência da implantação do ERP no perfil dos funcionários do Sistema FIEP, a percepção dos participantes é de que a mudança de um sistema modular para um ERP forçou o colaborador que se limitava a conhecer o módulo em que atuava, a compreender o reflexo de sua ação sobre as demais informações do sistema.

As rotinas eram realizadas isoladamente (por módulos), bastando aos colaboradores conhecimentos básicos relacionados a sua rotina. Com a implantação do ERP os registros passaram a refletir automaticamente nas informações financeiras, contábeis e orçamentárias. Portanto, o novo perfil dos colaboradores que atuam em atividades relacionadas ao ERP é dependente de conhecimentos financeiros, contábeis e orçamentários. Em alguns casos a adaptação ao novo perfil não ocorreu, mesmo com a realização de inúmeros treinamentos internos (PARTICIPANTE E).

Dado ao fato do ERP exigir a gestão das operações, os funcionários perceberam que a manipulação de informações e ajustes não seria mais uma prática efetiva, o que fez com que o perfil dos funcionários sofresse mudanças significativas, principalmente quanto à segurança das informações a serem fornecidas, o que consequentemente, exigiu de todos o aprimoramento do conhecimento. A melhora técnica e profissional foi muito significativa. (PARTICIPANTE G)

A mudança da dinâmica do sistema forçou a busca de informação e qualificação por parte dos colaboradores, cujo resultado foi percebido na atual motivação e proatividade dos mesmos. A característica de integração de um ERP, fez com que colaboradores que atuavam de modo reativo, corrigindo lançamentos e dados, passassem a ser proativos no que tange à análise e orientação para a realização da atividade.

Os funcionários passaram a deixar de lado a disposição em ajudar corrigindo dados (perfil antigo) para ajudar a informar o procedimento correto (perfil novo). (PARTICIPANTE D).

Funcionários mais proativos buscando mais qualificação e mais profundidade nas áreas em que atuam, sem dúvida um perfil mais moderno em comparação ao antigo. (PARTICIPANTE B)

As observações dos participantes convergem com o estudo de Gamboa (2004), que afirma que a implementação de um ERP não se restringe a uma ação de tecnologia da informação, contemplando também questões relativas a mudanças estruturais e comportamentais, além da centralização, elimina as redundâncias favorecendo a integridade dos dados.

No Sistema FIEP essa extrapolação da implementação do ERP além das fronteiras da tecnologia da informação ficou evidenciada em ações posteriores, como a estruturação de processos internos e a criação de um conceito de Controle Integral de Gestão, o qual agrega diversas ferramentas com o objetivo de assegurar a legalidade e fidedignidade das operações, monitorar a integridade dos dados e aumentar o alcance dos instrumentos de controle.

No que tange às pessoas, treinamentos exaustivos foram ministrados durante e após o processo de implantação de modo a propiciar o entendimento dos colaboradores acerca das suas operações e das respectivas consequências nos demais processos, tendo em vista que a principal característica de ferramenta é a integração e não mais lançamentos modulares.

Impacto no Processo de Tomada de Decisão

Conforme citado por Estevam, Guimarães e Neto (2014), o ERP é um sistema de gestão organizacional cujo maior objetivo é, mediante a integração de módulos, organizar as informações de forma centralizada para que as decisões possam ser tomadas de forma objetiva e consistentemente pautadas em dados. Nesse aspecto, segundo os participantes, a maior contribuição decorrente da implantação do ERP está na disponibilização de dados qualificados, que convergiu na criação de um BI que contempla grande parte das informações necessárias a tomada de decisões.

A estratégia de desenvolvimento de painéis de monitoramento e de BI para diversos assuntos somente foi possível pelo fato do ERP permitir acesso a dados em tempo real, o que garante aos gestores subsídios para tomadas de decisões (PARTICIPANTE G).

A maior contribuição da base de dados confiável foi a criação de um banco de informações (BI) com a maior parte das informações necessárias a tomada de decisão (PARTICIPANTE G).

A percepção dos participantes é de que até a implantação do sistema havia uma dificuldade em coletar dados sempre que uma decisão precisava ser tomada e hoje, com os dados disponíveis de forma ágil e clara, o tempo dos gestores está direcionado para questões de cunho mais estratégico e não para construção de informações, pois estas estão sempre disponíveis.

Hoje temos mais tempo para pensar na estratégia da companhia, os números estão ali para serem consultados e acredito que esse impacto é crucial, ou seja, se antes gastávamos quase 90% do tempo para verificar números, hoje não passa de 15% do tempo. (PARTICIPANTE B)

O ERP entrega aos tomadores de decisões informações mais robustas e tempestivas para as decisões de negócios. Diversas são as decisões tomadas a partir da leitura destas informações, como a melhoria da execução orçamentária, fluxo de caixa, vendas a prazo, entre outras. (PARTICIPANTE C)

Cabe destacar Mundy e Owen (2013), que citam que as características de um ERP permitem flexibilidade de tomada de decisão estratégica e informações oportunas e precisas.

Esse aspecto relaciona-se diretamente com a expectativa do presidente do Sistema FIEP, ao solicitar à área de TI que melhorasse a produtividade dos sistemas, implantando um controle integral das operações para facilitar o uso nas unidades de negócio que atendiam aos clientes.

Impacto na Gestão de Recursos do Sistema FIEP

Foi perguntado aos participantes sobre o impacto da implantação do ERP na gestão de recursos da organização em estudo. A disponibilidade e qualidade das informações foram citadas por todos os participantes como as contribuições do ERP para a melhoria na gestão de recursos do Sistema FIEP.

Certamente, com a informação correta é possível gerir melhor os recursos, entender melhor as receitas e despesas e com isso gastar melhor, comprar melhor, fazer caixa, enfim fazer uma administração mais eficiente (PARTICIPANTE B).

Com as informações mais bem estruturadas torna-se possível realizar uma melhor gestão dos recursos das Entidades, via um melhor acompanhamento orçamentário, controle patrimonial, fluxo de caixa e gestão de recebíveis (PARTICIPANTE C).

Nesse sentido, a OCDE (2016) estabelece como princípio a responsabilidade da estrutura de governança alocar os recursos com eficiência, fomentando a transparência e justiça dos mercados. Na mesma linha o IBGC ao estabelecer o princípio da responsabilidade corporativa, menciona que cabe aos agentes de governança zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, considerando diversos fatores como financeiro, humano, intelectual e social

Impacto na Preparação frente às Mudanças Tecnológicas

Questionados quanto ao impacto do ERP na preparação do Sistema FIEP para fazer frente às bruscas mudanças tecnológicas inerentes ao mundo digital, os participantes mencionaram que a escolha de um fornecedor de grande porte, garante a evolução tecnológica da ferramenta.

O novo ERP tem sua evolução tecnológica assegurada por ser um fornecedor de grande porte, que está dedicado a sempre garantir segurança e evolução. (PARTICIPANTE D)

Foi ainda percebido pelos participantes que a adoção de uma ferramenta tecnologicamente avançada torna mais fácil a adoção de outros recursos tecnológicos, inclusive aqueles demandados por questões legais como nota fiscal eletrônica, SPED⁵ entre outros. Nesse sentido, Gamboa (2004) cita que em um processo evolutivo, o ERP passou de um sistema transacional para um

⁵ SPED (Sistema Público de Escrituração Digital), instituído pelo Decreto n. 6.022 de 2007, faz parte do programa de aceleração do crescimento do governo federal e de modo geral consiste na modernização da sistemática do cumprimento das obrigações acessórias, transmitidas pelos contribuintes às administrações tributárias e aos órgãos fiscalizadores.

sistema que, integrado a outros como CRM, SCM e BI, dá suporte à gestão na tomada de decisões.

O ERP permitiu um incremento na maturidade dos processos internos, permitindo que a organização passe a refletir sobre movimentos tecnológicos mais robustos como soluções *mobile*⁶, *cloudcomputing/storage*⁷ e internet das coisas e preparar suas estruturas internas para a Indústria 4.0 (PARTICIPANTE C).

Um exemplo atual e que proporciona ganho operacional, além de garantir a integridade das informações é o ERP efetivar a leitura de arquivos XML, seja relacionado ao processo de compras, vendas, financeiro, etc. Outro exemplo é a necessidade de geração de informações ao Programa SPED. (PARTICIPANTE G)

Estevam, Guimarães e Neto (2014) observam que o mercado em que as organizações estão inseridas atravessa mudanças constantes, tanto no que se refere a concorrência quanto às obrigações legais, sendo o ERP um sistema que se mantém em constante evolução, de modo a viabilizar a alteração dos processos.

O Quadro 4 apresenta uma compilação dos impactos da implantação do ERP no Sistema FIEP, considerando os aspectos abordados nos questionários enviados aos participantes citados anteriormente.

Quadro 4: Impactos da implantação do ERP no Sistema FIEP

ASPECTOS PESQUISADOS	IMPACTOS OBSERVADOS
Rotinas de Trabalho	Impossibilidade de realização de lançamentos retroativos, já que uma das características da ferramenta é a integração e lançamentos imediatamente disponíveis.
	Necessidade de capacitação dos colaboradores, que precisaram ter a compreensão dos impactos de suas ações no processo ponta a ponta.
	Maior agilidade na execução das atividades.
Processos Internos	Na percepção dos entrevistados houve melhoria neste quesito, com ênfase para fechamento contábil, contas a receber e faturamento.
	Redução de retrabalhos com correções de registros

⁶ *Mobile* termo em inglês utilizado para dispositivos móveis como telefones celulares, tablets, computadores portáteis, etc.

⁷ *Cloud computing* é o termo em inglês para definir computação em nuvem que é a entrega da computação como um serviço ao invés de um produto, onde recursos compartilhados, *software* e informações são fornecidas, permitindo o acesso através de qualquer computador, *tablet* ou celular conectado à Internet.

	Motivador da criação de uma área de processos, que posteriormente evoluiu para uma gerência de qualidade e gestão.
Controles Internos	Melhoria de processos convergiu em melhoria dos controles internos.
	Ênfase para perfis de acesso, implantação de pontos de controle.
	Criação de painéis de monitoramento contínuo.
Qualidade das Informações	Melhoria na qualidade das informações.
	Padronização dos registros contribuiu para a melhoria das informações.
Perfil dos Funcionários	Necessidade de capacitação dos colaboradores, que precisaram ter a compreensão dos impactos de suas ações no processo ponta a ponta.
	Forçou a busca de informação e qualificação por parte dos colaboradores.
	Atuação reativa passou à proativa e analítica.
	Treinamentos durante e pós – implantação
Processo de Tomada de Decisão	Dados qualificados possibilitaram a criação de um BI que contempla grande parte das informações necessárias a tomada de decisões.
	Com os dados disponíveis de forma ágil e clara, o tempo dos gestores foi direcionado para questões de cunho estratégico.
Gestão de Recursos	Disponibilidade e qualidade das informações melhoram a gestão de recursos.
Preparação frente às Mudanças Tecnológicas	Fornecedor de grande porte garante a evolução tecnológica da ferramenta.
	Ferramenta tecnologicamente avançada torna mais fácil a adoção de outros recursos tecnológicos.

Fonte: elaborado pela autora.

Identificados os impactos de forma mais ampla da implantação do ERP, procede-se com a análise dos seus impactos nos princípios da governança corporativa.

4.4 IMPACTOS DO ERP NOS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi utilizado os princípios da boa governança do IBGC (2015), que são transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Tais princípios são enfatizados no Código

das Melhores Práticas de Governança Corporativa publicado pelo referido instituto, pois, diferente dos fundamentos e práticas constantes do referido código que podem ou não ser aplicáveis, os princípios cabem a todos os tipos de organização, inclusive àquelas de natureza jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, e que administram recursos oriundos de contribuições parafiscais, que são os Serviços Sociais Autônomos. Em resumo, os princípios são a base sobre a qual é construída a governança corporativa.

Nesse sentido, buscou-se compreender por meio de questionários enviados aos colaboradores que fizeram parte do processo de implantação do ERP no Sistema FIEP, em que medida tal sistema influencia os princípios de governança anteriormente citados.

É importante reiterar que foram os conflitos de agência os fomentadores da busca pelas melhores práticas de governança corporativa. Segundo Ecco e Ribeiro (2010), para minimizar os problemas de agência torna-se necessária a criação de instrumentos de controle externos e internos. Assim, para mitigar os riscos dessa relação, o principal busca implementar mecanismos de monitoramentos e incentivos. Nesse aspecto, evidenciou-se na percepção dos participantes, que o ERP foi um dos impulsionadores para o aprimoramento da governança do Sistema FIEP. A implantação de tal sistema possibilitou a estruturação de dados sólidos, confiáveis e disponíveis em qualquer momento para sustentar a tomada de decisões.

Identificou-se ainda na análise dos dados que o ERP foi o mecanismo adotado pela gestão do Sistema FIEP como ponto de partida para a estruturação da governança corporativa da organização, baseada nas boas práticas disseminadas pelo IBGC.

Além da segurança, da certeza, da transparência, sobrou mais tempo para pensar e agir de forma estratégica melhorando em muito a aplicação das boas práticas de governança corporativa, permitindo que pudéssemos avançar em direção a modelos mais modernos de hierarquia e compartilhamento de decisões, pois temos a segurança no *backoffice* (PARTICIPANTE B).

De acordo com os participantes, a qualidade e tempestividade das informações contribuiu para o amadurecimento do corpo diretivo no que se refere a tratativa de questões financeiras e orçamentárias da organização. Foi observada ainda uma evolução da organização em relação a questões de conformidade, com a construção do monitoramento contínuo, que são painéis disponíveis às partes interessadas que realizam diariamente o monitoramento de diversas operações, buscando possíveis irregularidades.

As contribuições percebidas foram na gestão dos recursos, na tomada de decisões baseado em informações tempestivas e com maior qualidade. A imagem da Entidade foi impactada positivamente, como uma organização que realiza suas ações suportada por um sistema seguro e de qualidade, reconhecido mundialmente. Os Gestores passaram a ter a sua disposição, informações estratégicas extraídas do Sistema ERP que permitem o monitoramento da Organização. É perceptível o maior envolvimento do corpo diretivo nas decisões orçamentárias e financeiras do Sistema FIEP (PARTICIPANTE E).

O ERP contribui para o fortalecimento do processo de governança, uma vez que aproxima a alta administração dos negócios das Entidades. Com isso, a tomada de decisão tende a ser mais clara, mais transparente pois é dado aos tomadores de decisões a oportunidade de conhecer com mais profundidade a performance das áreas de negócios (PARTICIPANTE C).

Com relação à transparência, não houve unanimidade por parte dos participantes quanto a real influência da implantação da ferramenta no referido princípio. Os participantes A, D e G não perceberam uma influência direta do ERP na transparência e de modo geral entendem que as ações de transparência independem da adoção da ferramenta. Os demais, por sua vez, entendem que a contribuição do ERP na transparência para o público em geral está relacionada à fidedignidade das informações prestadas, bem como a eficiência, eficácia e a integridade das informações produzidas. Percebem ainda um ganho significativo na transparência, no que tange às informações prestadas aos órgãos de controle, que atualmente é mais fluida e clara.

Como a nossa organização tem controle externo ficou mais fácil e transparente o trato com os órgãos de controle e também com os

departamentos nacionais, além de podermos dar certeza desses números (PARTICIPANTE B).

O ERP impactou diretamente no que se refere a transparência na relação com colaboradores, auditoria interna e externa e órgãos de controle (PARTICIPANTE E).

Vale mencionar que, conforme consta no sítio Sistema FIEP, as entidades SESI e SENAI, mesmo antes da Lei de Diretrizes Orçamentárias exigir, já publicavam os dados de sua execução orçamentária. Encontra-se ainda relatado no sítio que, ao disponibilizar os dados e as informações a seguir relacionadas, as entidades assumem publicamente o compromisso de elevar o nível de transparência de suas gestões e de ampliar o conhecimento geral de suas realizações públicas: Demonstrações Contábeis; dados sobre Licitações e Editais, Contratos e Convênios; aspectos relacionados a Gratuidade dos cursos oferecidos; e, Dados de Infraestrutura.

No princípio da equidade, os participantes D e E não percebem impacto direto no ERP no tratamento equânime das partes. Os demais entendem que, considerando que as informações estão mais disponíveis e claras, que a padronização dos processos advinda da implantação da ferramenta imprime maior imparcialidade nas ações, o ERP seria um agente impulsionador da equidade. Segundo o Participante B, *“com números limpos, certos, com origem, rastreáveis, certamente podemos atender melhor a todos de maneira mais justa”*.

Com a padronização dos processos, as ações tornaram-se mais imparciais, não tendo influência majorada em importância de um departamento (ou setor) sobre o outro. A regra definida é para todos os níveis da Instituição (PARTICIPANTE F).

Compete reiterar que as entidades parafiscais, por gerirem recursos públicos, estão sujeitas a algumas normas da administração pública, dentre elas a obrigatoriedade de licitar, seguindo regulamento próprio que preza pelos princípios da administração pública, dentre eles a igualdade. Assim, pode-se atribuir um peso maior do princípio da equidade neste modelo de organização.

É entendimento comum dos participantes a influência do ERP no princípio relacionado a prestação de contas, vinculando-se a qualidade e tempestividade na disponibilidade das informações fez com que a prestação de contas às partes interessadas se desse de maneira muito mais eficaz. “*O ERP possibilitou a geração de informações para a prestação de contas com maior qualidade e tempestividade*” (PARTICIPANTE E).

A prestação de contas ficou praticamente online e hoje podemos apresentar sem qualquer receio e com certeza absoluta da origem dos dados e a qualquer momento que for pedido. (PARTICIPANTE B)

Nota-se, da mesma forma que o observado em relação ao princípio da equidade, que o princípio da prestação de contas assume uma proporção significativa em entidades parafiscais, tendo em vista que a administração de recursos públicos imputa à estas uma obrigatoriedade ímpar na prestação de contas tanto aos órgãos de quanto à comunidade. Vale ainda observar que o constante avanço digital tende que as prestações de contas oficiais aos órgãos de controle interno e externo estejam cada vez mais automatizadas, dispensando envios formais, tornando imprescindível que os dados sejam gerados tempestiva e fidedignamente.

Por fim, o princípio da responsabilidade corporativa, na opinião dos participantes também foi impactada pela implantação do ERP na medida em que as decisões são tomadas com base em dados sólidos e estruturados, visando a perenidade do negócio.

Os gestores estão mais seguros em suas decisões, podem agir de maneira mais rápida entregando uma gestão mais célere ao mesmo tempo mais segura mais eficaz e mais eficiente não tendo qualquer temor em relação à responsabilidade. (PARTICIPANTE B)

Com informações mais bem estruturadas os tomadores de decisões se beneficiam disto de algum modo e o fazem com vistas a melhorar/aumentar a performance dos negócios executados. Decisões tomadas com base em uma estrutura de dados equivocadas, pode afetar sobremaneira os negócios das Entidades. (PARTICIPANTE C).

Tendo em vista que o conceito do princípio da responsabilidade corporativa está relacionado ao zelo dos agentes para com a organização de modo a garantir a perenidade da mesma e os interesses das partes relacionadas, o ERP, ao produzir informações providenciais e seguras, proporciona à gestão a possibilidade tomar decisões mais sólidas e inclusive de modo preditivo, antevendo-se ao mercado em que atua. Vale ressaltar que a maturidade da organização pós ERP, se traduziu na criação de estruturas de governança até então inexistentes, como Riscos e *Compliance*⁸ e Processos, Projetos e Gestão e ainda os comitês de apoio a gestão.

No Quadro 5 apresenta-se uma síntese da relação entre a implantação do ERP e os princípios de governança.

Quadro 5: Impactos percebidos da implantação do ERP nos Princípios da Governança propostos pelo IBGC no Sistema FIEP

Princípio da Governança	Impacto do ERP
Transparência	Agilidade, tempestividade na obtenção das informações. Principais informações provenientes de fonte única Qualidade e integridade das informações. Processos claros. Impulsionou a disponibilização de painéis de BI. Informações disponibilizadas em um portal público de forma periódica.
Equidade	Todos têm informações claras e provenientes de uma mesma base; Processos padronizados.
Prestação de Contas	Agilidade e tempestividade nas informações; Qualidade das informações; Impulsionou a criação de painéis de monitoramento de transações.
Responsabilidade Corporativa	O sistema integrado imprime maior segurança às operações e menor possibilidade de manipulação. Impulsionou a estruturação de processos. Impulsionou a necessidade de capacitação do pessoal envolvido na operação.

⁸ Compliance é o termo em inglês utilizado para refletir a conformidade com leis, norma, regulamentos, entre outros.

	<p>Fomentou a melhoria dos controles internos.</p> <p>Melhoria no processo de tomada de decisão.</p> <p>Melhoria na gestão e recursos</p>
--	---

Fonte: elaborado pela autora.

Com base no exposto, ficou evidenciado que os benefícios advindos da implantação do ERP estão relacionados principalmente a dados e informações, controle e processos de gestão e têm reflexo direto no fortalecimento dos princípios de governança corporativa.

4.5 ANÁLISE GERAL DOS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO ERP

Para completar o entendimento acerca dos impactos da implantação do ERP na governança corporativa, buscou-se, a partir de informações constantes nos documentos relativos ao projeto de implantação, compreender como eram operacionalizados os processos na ferramenta anteriormente utilizada (contratos, contas a receber, faturamento, contas a pagar, bancos, fluxo de caixa, ativo fixo, contabilidade, orçamento e fiscal e cadastro), o que mudou a partir da implantação do novo sistema e os principais benefícios operacionais observados. Este resultado foi confrontado com os aspectos abordados nos questionários enviados aos participantes, conforme relacionados no Quadro 2.

Com relação ao processo de emissão de contratos de prestação de serviços, este era realizado nos sistemas de produção (saúde e educação) e até mesmo manualmente e não tinha integração com o sistema financeiro, havendo necessidade de lançamentos manuais, o que resultava em baixo nível de controle. Tal processo foi inserido no ERP, de modo que os contratos são atualmente emitidos por meio desta ferramenta, mediante o consumo de dados via integração, dos sistemas de produção e CRM. Automatização dos processos, confiabilidade e transparência das informações, melhoria na gestão dos contratos e conseqüentemente aumento dos níveis de controle interno foram os

principais benefícios identificados na mudança deste processo mediante a utilização do ERP.

No que tange a faturamento que é uma continuidade da emissão dos contratos de prestação de serviços, a principal mudança foi que, no modelo anterior, a receita de faturamento era apropriada de forma linear, de acordo com a vigência do contrato, por meio de planilhas eletrônicas e com dados obtidos de diversas fontes. Com a implantação do ERP, foi possível a devida adoção do regime contábil da competência, na medida que o faturamento passou a ser automático na ferramenta, considerando a efetiva prestação do serviço. Neste caso os maiores ganhos observados foram a eficiência do processo, o controle a visão clara do resultado operacional.

Para complementar o processo de vender até receber por onde passam contratos e faturamento, foi identificado os ganhos na operacionalização e gestão dos recebíveis da entidade. Do mesmo modo que os processos citados acima, o controle de contas a receber na ferramenta anterior era efetuado de forma manual e não havia controles relativos a manipulação dos dados. Com a implantação do ERP este processo de contas a receber foi padronizado e tornou-se mais ágil e seguro.

Relativo aos processos de conta a pagar, bancos e tesouraria, vale ressaltar que a maior mudança foi observada na parte de cadastro dos beneficiários de pagamentos. Quando da utilização da ferramenta anterior, os dados, inclusive os bancários, eram cadastrados no momento do pagamento, com a mudança de sistema, esse processo passou a ser prévio e centralizado em área específica. Controle é o benefício mais latente neste aspecto.

Com relação a controle de ativo fixo, ganhos substanciais foram observados à medida que o controle e emissão das identificações patrimoniais passaram a ser efetuados no próprio ERP, o que não era possível no sistema anterior, bem como o controle de bens imóveis, contratos de comodato e seguros que eram efetuados em planilhas eletrônicas, foram inseridos no novo sistema. Agilidade por conta da automatização de processos e tempestividade das informações resumem as melhorias identificadas neste quesito.

A principal característica do ERP que é integração de dados, reflete sumariamente os benefícios identificados nos itens contabilidade, orçamento e fiscal. Os lançamentos contábeis na ferramenta anterior dependiam de

reprocessamento e importação de dados, enquanto que no ERP tal processo passou a ser automático e em tempo real. No modelo anterior os processos tributário e fiscal eram descentralizados e efetuados mediante controles paralelos e manuais, sendo que o ERP proporcionou a automatização do mesmo. Fato importante a observar é que, com a implantação na nova ferramenta, os lançamentos tornaram-se rastreáveis.

Por fim, cabe mencionar que com o ERP foi instituído o processo de cadastro, pois no sistema anterior tal atividade era descentralizada entre as áreas. No modelo atual, todos os cadastros são realizados por uma área específica, mediante abertura de chamado na central de serviços a devidas autorizações. Benefícios como controle e segurança dos dados e informações são claros neste processo.

Percebe-se, conforme demonstrado no Quadro 6 abaixo, que benefícios operacionais identificados pela mudança de sistema tem relação direta com as rotinas de trabalho, os processos internos, qualidade das informações, controles internos, tomada de decisão, gestão de recursos e preparação para mudanças tecnológicas, que foram os aspectos abordados nos questionários enviados (ver Quadro 4).

O resultado desta análise, está apresentado de forma consolidada no Quadro 6 a seguir e demonstra que os benefícios percebidos na operacionalização dos processos no ERP giram substancialmente ao entorno de 6 fatores chave: confiabilidade, segurança, agilidade, controle, padronização e centralização. Cabe ainda ressaltar que todos os principais benefícios operacionais identificados com a implantação do sistema, tem relação com dois dos aspectos abordados nos questionários, que são, impacto no controle interno e na qualidade das informações e que possuem relação direta com as práticas de governança. Por outro lado, o aspecto de preparação frente a mudanças tecnológicas, sob a perspectiva operacional somente fica evidenciado no processo de contratos, pela sua integração com os sistemas de produção.

Ratifica-se aqui a definição de Estevam, Guimarães e Neto (2014), que tratam o ERP como um sistema de gestão organizacional cujo maior objetivo é, mediante a integração de módulos, organizar as informações de forma centralizada para que as decisões possam ser tomadas de forma objetiva e consistentemente pautadas em dados.

Quadro 6: Relação Entre os Benefícios Operacionais Percebidos Após a Implantação do ERP e os Aspectos Abordados nos Questionários

Módulo do ERP	Como Era o Processo	Como Ficou o Processo	Benefícios Operacionais Segundo Documentos do Projeto de Implantação	Relação entre Benefícios e Aspectos Abordado nos Questionários
CONTRATOS	Informações descentralizadas e falta de integração dos sistemas satélites.	CRM e sistemas de produção integrados com ERP	Centralização das informações para a gestão dos negócios do Sistema FIEP.	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos Tomada de Decisão Gestão de Recursos Preparação para mudanças Tecnológicas
	Lançamento manual do rateio do faturamento da produção de saúde	Integração entre o sistema de produção de saúde e ERP	Automatização do processo, otimização do faturamento, confiabilidade das informações.	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos Tomada de Decisão Gestão de Recursos Preparação para mudanças Tecnológicas

	Contratos emitidos fora dos sistemas de controle.	Todos os contratos são interligados e gravados no ERP	Gestão do faturamento das unidades do Sistema FIEP, aumento do controle interno.	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos Tomada de Decisão Gestão de Recursos
	Ausência de histórico das alterações de valores durante a vigência do contrato, ficando disponível apenas a última alteração.	Existência de histórico das alterações sem sobreposição.	Transparência, controle e segurança das informações.	Controles Internos Qualidade da informação
CONTAS A RECEBER	Conciliação financeira e contábil Manual	Conciliação em tempo real, a partir do lançamento do contrato, de forma automática.	Agilidade, confiabilidade, dinamismo, segurança da informação	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos
	Renegociação com edição aberta de parâmetros.	Renegociação com controle centralizado na edição de parâmetros.	Padronização, controle, segurança.	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos Tomada de Decisão Gestão de Recursos

FATURAMENTO	Faturamento efetuado pela vigência do contrato, distribuído de forma linear.	Faturamento das vendas de acordo com a prestação de serviço (regime contábil da competência)	Visão de resultado, eficiência, controle.	Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos Tomada de Decisão Gestão de Recursos
CONTAS A PAGAR, BANCOS E FLUSO DE CAIXA	Era feito o cadastro dos dados bancários no momento da efetivação do pagamento.	Necessário cadastrar previamente os dados bancários de fornecedores/prestadores de serviços e colaboradores.	Maior agilidade e confiabilidade das informações.	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos
ATIVO FIXO	Não era possível a impressão da identificação patrimonial pelo sistema.	Controle e emissão das identificações patrimoniais pelo ERP.	Agilidade no cadastro do ativo.	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos
	Controle de imóveis realizado em planilha eletrônica.	Cadastro dos imóveis no ERP.	Depreciação e amortização direto no sistema	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos Tomada de Decisão Gestão de Recursos

	Controle de comodatos/seguros efetuados em planilha eletrônica.	Registro dos comodatos/seguros realizados diretamente no ERP.	Alimentação contábil em tempo real, sem necessidade de registros manuais.	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos Tomada de Decisão Gestão de Recursos
CONTABILIDADE, ORÇAMENTO E FISCAL	Lançamentos Contábeis, fiscais e orçamentários dependentes de reprocessamento e importação de dados.	Contabilização automática e online.	Disponibilidade de valores, informações contábeis e orçamentárias diariamente.	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos Tomada de Decisão Gestão de Recursos
	Apuração fiscal descentralizada.	Apuração fiscal centralizada.	Maior segurança no processo de retenção e recolhimento dos tributos, garantindo à organização sua regularidade fiscal.	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos
	Ausência de identificação do colaborador responsável pelo registro contábil.	Possibilidade de identificação do responsável pelo registro.	Segurança e acompanhamento do registro de informações.	Controles Internos Qualidade da Informação
	Gestão tributária mediante controles paralelos e manuais.	Gestão tributária informatizada e automatizada.	Agilidade no cumprimento das obrigações acessórias juntos aos órgãos fiscalizadores.	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos Tomada de Decisão

				Gestão de Recursos
CADASTRO	Gestão de permissão de acesso descentralizada entre as casas.	Solicitação centralizada de perfis de acesso somente por gerentes e/ou coordenadores à central de cadastros via central de serviços.	Confiabilidade dos dados. Segurança no acesso as informações.	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos
	Criação/habilitação de dimensões (unidade e centro de responsabilidade) realizada pela contabilidade.	Solicitação de criação/habilitação de dimensões (unidade X centro de responsabilidade), encaminhada para validação dos interlocutores de cada entidade e executada apenas pela Central de Cadastros.	Avaliação técnica das áreas de negócio e maior controle dos dados.	Rotinas de trabalho Processos Internos Qualidade das Informações Controles Internos

Fonte: elaborada pela autora.

Ao se extrair do Quadro 6 acima, somente os benefícios observados de forma genérica, sem relacioná-los a nenhum processo específico e confrontá-los com os impactos do ERP nos princípios de governança corporativa (vide Quadro 5), sob o ponto de vista dos participantes questionados (ver Quadro 2), percebe-se que, exceto pelo item relativo ao impulso do ERP para a capacitação de pessoal, nos demais todos se relacionam.

O Quadro 7 a seguir, demonstra de forma clara esta relação. Inseriu-se ainda no referido quadro, os princípios de governança impactados, com o intuito de demonstrar, além da análise representada no Quadro 5, a qual já aborda este tema sob a visão obtida por meio dos questionários enviados, o reflexo destes princípios sob a ótica da evolução dos processos operacionais.

Quadro 7 Relação Entre os Benefícios Operacionais Percebidos e os Impactos do ERP na Governança Corporativa

Benefícios Operacionais Extraídos dos Documentos do Projeto	Impacto do ERP nos Princípios da Governança Corporativa (Vide Quadro 5)	Princípio da Governança Corporativa Impactado
Centralização das Informações	Principais informações provenientes de fonte única; Informações disponibilizadas em um portal público de forma periódica; Todos têm informações claras e provenientes de uma mesma base.	Transparência; Equidade.
Aumento do Controle Interno	Impulsionou a criação de painéis de monitoramento de transações; O sistema integrado imprime maior segurança às operações e menor possibilidade de manipulação; Fomentou a melhoria dos controles internos.	Prestação de Contas; Responsabilidade Corporativa
Visão de resultado	Impulsionou a disponibilização de painéis de BI; Melhoria no processo de tomada de decisão; Melhoria na gestão e recursos.	Transparência; Responsabilidade Corporativa

Segurança e Controle das Informações	Qualidade e integridade das informações.	Transparência; Prestação de Contas; Responsabilidade Corporativa
Automatização, padronização, eficiência e agilidade dos processos	Processos claros, padronizados e estruturados	Transparência; Equidade; Responsabilidade Corporativa
Transparência e tempestividade das informações	Agilidade, tempestividade na obtenção das informações.	Transparência; Equidade; Prestação de Contas.
Não Aplicável	Impulsionou a necessidade de capacitação do pessoal envolvido na operação.	Responsabilidade Corporativa

Fonte: elaborada pela autora.

O Quadro 7 reforça que tanto sob o ponto de vista operacional de mudança de processo, quando pela ótica dos participantes dos questionários enviados que são basicamente líderes da organização e não estão intrinsecamente ligados a operacionalização do ERP, tal sistema impacta de modo substancial os princípios da governança corporativa, o que reforça o entendimento do IBGC (2015), quando menciona em seu código de boas práticas que os princípios devem pautar todas as práticas de governança.

Para concluir este capítulo que trata da análise geral dos impactos do ERP no Sistema FIEP, cabe citar que durante os 11 meses de duração do projeto de implantação do ERP, foram identificadas ainda algumas lições aprendidas, considerando tanto àquelas que foram fator de sucesso no projeto quanto àquelas cujo impacto foi negativo. Consta do Quadro 8 a relação das principais lições aprendidas e tendo em vista que esse projeto foi, no Sistema FIEP, o percussor de uma cadeia de avanços tecnológicos como CRM, sistema educacional, BI, monitoramento contínuo, entre outros, tais aprendizados são considerados como um legado do ERP e hoje são práticas consolidadas na entidade, utilizadas na condução de todos os projetos envolvendo mudanças tecnológicas ou não.

Quadro 8: Lições Aprendidas

Lições Positivas	Lições Negativas
Patrocinador presente e atuante	Ausência de mapeamento prévio dos processos de negócio do sistema FIEP
Gerente do projeto de área de negócio atuante	Falta de aproveitamento total das funcionalidades padrão do ERP
Forte mobilização da equipe técnica (TI + Fornecedores)	Demora nas definições das funcionalidades do módulo de contratos
Dedicação e conhecimento das áreas do Sistema FIEP	Dificuldades na definição das integrações sistêmicas
Relacionamento entre as partes envolvidas	Alta rotatividade do gerente de projetos da implementadora
Alocação de equipe de qualidade do projeto e gerente técnico de projeto	Falta de conhecimento do fornecedor quanto alguns processos padrões do ERP
Alocação de equipe especialista em Dados (saneamento e cargas)	
Implementadora + Consultores Especialistas in loco	
Planejamento detalhado das atividades para Fechamento Financeiro/Contábil	

Fonte: elaborado pela autora.

Cabe ressaltar, que os itens listados no Quadro 8, convergem com a pesquisa de Carvalho, et al (2009), que também apontam como fatores críticos de sucesso na implantação de um ERP itens como: gerência de projeto, equipe com conhecimento técnico e do negócio, apoio de consultoria externa, usuários comprometidos, envolvimento da alta direção e da área de tecnologia da informação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi demonstrar como a implantação de um ERP pode contribuir com o fortalecimento da governança em uma organização, tendo como perspectiva uma entidade paraestatal do estado do Paraná, o Sistema FIEP, em toda sua complexidade. Vale ressaltar que, dentre os métodos apontados por Jensen e Meckling (2008) para mitigar os conflitos de agência, próprios de uma estrutura de governança corporativa, estão os sistemas formais de controle, categoria em que o ERP pode ser inserido.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa, de apresentar o processo de implantação do ERP no Sistema FIEP foi cumprido mediante análise do Relatório de Gestão e Sustentabilidade do ano de 2014, observações da pesquisadora, análise dos conteúdos dos questionários enviados aos participantes da fase de implantação do sistema e entrevista com o técnico de TI. Foi compreendido nesta etapa que questões como confiabilidade e tempestividade das informações e integridade das operações foram os principais motivadores para a decisão de implantação do ERP, o qual agregou processos que não eram contemplados na ferramenta anterior como contratos, faturamento, controle fiscal e cadastro e proporcionou ainda a integração com 10 sistemas satélites. Por uma visão técnica a necessidade de modernização da ferramenta também foi fator base para a decisão da mudança. Evidenciou-se ainda fatores chave que contribuíram para o êxito do projeto de implantação, que teve duração de onze meses, os quais podem ser resumidos na definição de um organograma com atores atuantes e cronogramas definidos claramente. Como grande marco de consolidação da ferramenta identifica-se a execução do fechamento contábil, tendo em vista que a contabilidade num ERP caracteriza o final de cada processo.

Com relação ao segundo objetivo específico que era identificar os impactos da implantação do ERP nos processos do Sistema FIEP, percebeu-se a partir das análises primárias e secundárias, que os benefícios auferidos a partir da implantação do ERP no Sistema FIEP, no que tange a rotinas de trabalho, processos internos, controles internos, qualidade das informações, perfil dos funcionários, tomada de decisão, gestão de recursos, preparação frente às mudanças tecnológicas e por fim sua influência na governança corporativa, estão pautados principalmente na

transparência, tempestividade, qualidade, controle e segurança das informações e na centralização, padronização e otimização dos processos contemplados na solução implantada. Constatou-se ainda que a implantação do ERP e a consequente estruturação de uma base de informações financeiras/contábeis seguras, foi o gatilho para a melhoria do desempenho do Sistema FIEP, permitindo que outros sistemas essenciais fossem implantados, como: o CRM, BI, sistema de planejamento estratégico (BSC), sistema de auditoria eletrônica das operações (CAAT) e um sistema de melhoria dos processos de negócio informatizados (BPM). Deste modo entende-se como cumprido a execução deste objetivo

Com base na análise dos questionários enviados aos colaboradores que fizeram parte do processo de implantação do ERP no Sistema FIEP, onde foram abordados a influência de tal sistema nos princípios de governança corporativa, foi cumprido o terceiro objetivo específico desta pesquisa que era demonstrar os impactos do ERP nos referidos princípios. Conforme demonstrado a seguir, evidenciou-se que os benefícios decorrentes da implantação do ERP que estão relacionados a dados e informações, processos e controle e processo de gestão, têm impacto direto no fortalecimento dos princípios de governança corporativa.

Quadro 9: Síntese da Relação entre Impactos e Princípios

Impactos	Princípios			
	Transparência	Equidade	Prestação de Contas	Responsabilidade Corporativa
Agilidade da Informação	X		x	
Centralização da Informação	X	X		
Segurança da Informação	X			X
Qualidade da Informação	X	X	x	
Disponibilização de Painéis de Gestão	X		x	
Padronização de Processo	X	X		X
Aumento do Controle Interno				X
Capacitação de Pessoal				X

Melhoria na Tomada de Decisão				X
Melhoria na Gestão de Recursos				X

Fonte: elaborado pela autora.

Para o alcance do quarto e último objetivo específico, que era compreender as mudanças ocorridas nos processos do Sistema FIEP a partir da implantação do ERP e sua relação com os princípios da governança, foram analisados documentos relativos ao projeto de implantação onde foram identificadas melhorias nos processos operacionais com a adoção do novo sistema e realizado um cruzamento destas com os aspectos abordados nos questionários enviados aos participantes e com os princípios de governança corporativa. Esta análise convergiu para o entendimento de que os benefícios percebidos na operacionalização dos processos a partir da implantação do ERP, contemplam confiabilidade, segurança, agilidade, controle, padronização e centralização, corroborando com a percepção dos participantes da pesquisa, no que tange ao impacto positivo do ERP nas rotinas de trabalho, processos internos, qualidade das informações, controles internos, tomada de decisão, gestão de recursos e preparação para mudanças tecnológicas. Ao considera-se conjuntamente os benefícios operacionais identificados e os que foram relatados pelos participantes da pesquisa relativos aos princípios da governança corporativa, identifica-se impacto em todos os princípios da governança.

Embora existam várias pesquisas a respeito dos benefícios gerados pela implantação de um ERP, como Estevam, Guimarães e Neto (2014), Furini, Dalbem e Gomes (2015) e Gamboa (2004), a literatura é escassa no que tange a vinculação deste com a governança corporativa aplicado aos tipos de organizações estudadas nesta pesquisa. Assim, como ampliação deste estudo sugere-se que o mesmo seja realizado em outros Serviços Sociais Autônomos vinculados aos demais setores produtivos, o que permitiria uma base comparativa entre entidades similares. Adicionalmente recomenda-se ainda a extensão desta pesquisa aos setores privados e públicos de modo a observar o impacto em organizações com diferentes níveis de maturidade e diferentes conflitos de interesses.

REFERÊNCIAS

ABDELMONIEM, E. M.; MAZEN, S. A.; HASSANEIN, E. E. Management & Governance of Successful ERP Implementation in Egyptian Environment. *In*: FIFTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTELLIGENT COMPUTING AND INFORMATION SYSTEMS, 30 junho – 3 Julho, 2011, Cairo - Egito.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamentos. Desenvolvimento e Tendências.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 1977, 229 p.

BIANCHI, M. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

BRASIL. Decreto-Lei nº 4.048, de 22 de janeiro de 1942. **Cria o Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários (SENAI).** Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/del%204.048-1942?OpenDocument. Acesso em: 05 out. 2017.

BRASIL. Decreto-Lei nº 9.403, de 25 de junho de 1946. **Atribui à Confederação Nacional da Indústria o encargo de criar, organizar e dirigir o Serviço Social da Indústria, e dá outras providências.** Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/DEL%209.403-1946?OpenDocument. Acesso em: 06 out. 2017.

BRASIL. Decreto-Lei nº 494, de 10 de janeiro 1962. **Aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/historicos/dcm/dcm494.htm. Acesso em: 06 out. 2017.

BRASIL. Decreto-Lei nº 57.375, de 2 de dezembro de 1965. **Aprova o Regulamento do Serviço Social da Indústria (SESI).** Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/DEC%2057.375-1965?OpenDocument. Acesso em: 06 out. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 06 out. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 011.750/2017-0.** Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/entidades-do-sistema-s-vao-passar-por-auditoria-do-tcu.htm>. Acesso em 12. out. 2017.

BRENNAN, N.M; SOLOMON, J. Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v.21, p. 885-906, set. 2008.

CARVALHO, B.C. et al. Fatores-chave na implantação de ERP's: estudo de um caso problemático em uma média indústria. **Revista Eletrônica de Sistema de Informação**, v.8, n.2, p. 1-19, jul. / dez. 2009.

CGU - Controladoria Geral da União. **Entendimentos do Controle Interno Federal sobre a Gestão dos Recursos do Sistema S**. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/CartilhaEntendimentosCISistemaS/index.asp> Controladoria Geral da União, Brasília, 2009. Acesso em 05 out. 2017.

ECCO, I.L. et al. Teoria de Agência em uma Organização sem Fins Lucrativos. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v.3, n.1, p. 72-99, jan. / jun. 2010.

EISENHARDT, K. M. Teoria da Agência: Uma avaliação e Revisão, **RGC**, São Paulo, v.2, n.1, art. esp, p. 1-36, abr. 2015.

ELBARDAN H.; KHOLEIF A. O. R. **Enterprise Resource Planning, Corporate Governance and Internal Auditing an Institutional Perspective**: Palgrave Macmillan. 2017.

ESTEVAM R.G.B.; GUIMARÃES J.B.N.; NETO J.S. Como um ERP Promove a Governança Corporativa numa Empresa. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 2, p. 238-260, maio/ago. 2014.

FOLSTER, A. **Reflexos dos Mecanismos de Governança Corporativa na Evidenciação de Projeções de Resultados Futuros**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

FURINI, L.R.; DALBEM M.C.; GOMES J.S. Sistemas ERPs: uma análise dos resultados obtidos pelas empresas no pós-implantação. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v.18, n.3, p. 28-46, set/dez. 2015.

GAMBOA, F. A. R., CAPUTO, M. S. Método para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseado em fatores críticos de sucesso. **Revista de Gestão da Tecnologia da Informação**, v.1, n.1, p. 45-62, 2004.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015, 108 p.

JENSEN, M. e MECKLING, W. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade: **RAE**, p. 87-125, abr/jun. 2008.

JEGERS, M. Corporate governance in nonprofit organizations. A nontechnical review of the economic literature. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 20, n. 2. 2009.

KÄHKÖNEN, T., SMOLANDER K., MAGLYAS A. Lack of integration governance in ERP development: a case study on causes and effects. **Enterprise Information Systems**. 2016.

LIACS Z. J. C.; LIYAN, W. ERP implementation: A corporate governance perspective. **International Journal of Public Information Systems**, v.6, n.1, 2010.

LUNARDI, G. L., et al. Análise dos mecanismos de governança de TI mais difundidos entre as empresas brasileiras. **Revista Alcance** – Eletrônica, v. 21, n. 1, jan./mar. 2014.

MARQUES, M.C.C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **RAC**, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr. / jun. 2007.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MENEZES, C.B. **Contribuições das Práticas de Governança Corporativa no Alinhamento Estratégico entre Tecnologia da Informação e Negócio**: estudo de caso em uma instituição paraestatal de educação. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

MUNDY J., OWEN C.A. The use of an ERP system to facilitate regulatory compliance. **Information Systems Management**, 30:182–197, 2013.

OCDE (2016), **Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE**, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259195-pt>

SENAI. **Regulamento de Licitações e Contratos**. Disponível em: [http://www.sistemaFIEP.org.br/uploadAddress/Regulamento%20LicitContratos%20SENAI\[30242\].pdf](http://www.sistemaFIEP.org.br/uploadAddress/Regulamento%20LicitContratos%20SENAI[30242].pdf). Acesso em 05 out. 2017.

SESI. **Regulamento de Licitações e Contratos**. Disponível em: [http://www.sistemaFIEP.org.br/uploadAddress/Regulamento%20LicitContratos%20SESI\[30243\].pdf](http://www.sistemaFIEP.org.br/uploadAddress/Regulamento%20LicitContratos%20SESI[30243].pdf), Acesso em: 05 out. 2017.

USHER, B., OLFMAN, L. An examination of the role of it governance in the erp post-implementation phase. **AMCIS**. 2009.

VARESCHINI, J.M.L. **O Controvertido Regime Jurídico do Sistema “S” e as Recentes Orientações do Supremo Tribunal Federal**. Disponível em: http://www.jmleventos.com.br/arquivos/news/newsletter_sistema_s/arquivos/ANEXO_1_310_01.pdf, Acesso em: 06 out. 2017.

Yin, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1)	Quais foram os motivadores para a implantação do ERP no Sistema FIEP?
2)	Em sua opinião, qual foi o grande marco de consolidação da implantação do ERP no Sistema FIEP?
3)	As rotinas de trabalho no Sistema FIEP foram de algum modo impactadas pela implantação do ERP? Você poderia dar exemplo de algumas rotinas que foram impactadas e o que mudou?
4)	A implantação do ERP contribuiu para a melhoria dos processos internos? De quais processos? Poderia dar exemplos de melhorias?
5)	Houve melhoria nos controles internos da organização após a implantação do ERP? Quais controles? Quais foram as melhorias percebidas?
6)	O ERP proporcionou alguma melhora na qualidade das informações produzidas no Sistema FIEP? Quais informações?
7)	Você percebeu alguma mudança do perfil dos funcionários após a implantação do ERP? Qual o perfil antigo e qual o novo perfil?
8)	O ERP trouxe alguma contribuição para o processo de tomada de decisão no Sistema FIEP? Quais contribuições? Poderia me dar um exemplo de uma tomada de decisão que foi impactada pelo ERP?
9)	A implantação do ERP contribuiu de alguma maneira para a melhor gestão de recursos no Sistema FIEP? Como?
10)	O ERP traz alguma contribuição para que a organização possa enfrentar as mudanças tecnológicas com maior eficiência? Poderia me dar um exemplo?
11)	Você percebeu alguma influência do ERP na transparência do Sistema FIEP para seus públicos de interesse?
12)	Você percebeu alguma influência do ERP nas questões relacionadas a equidade? Justifique.
13)	Você percebeu alguma influência do ERP nos aspectos relacionados a prestação de contas? Justifique.
14)	Você percebeu alguma influência do ERP nas questões relacionadas a responsabilidade corporativa? Justifique
15)	Qual a contribuição percebida do ERP para a governança do Sistema FIEP? Poderia me dar alguns exemplos?