

A IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA CONTÁBIL/FINANCEIRO EM UMA OPERADORA DE PLANO DE SAÚDE DA CIDADE DE FORMIGA-MG

Lucas Carrilho do Couto

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA)

Professor do Centro Universitário de Formiga (UNIFOR-MG)

lucascarrilho@yahoo.com.br

Fernanda Roberta Da Silva

Graduada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Formiga (UNIFOR-MG)

fernanda.r.silva498@gmail.com

RESUMO

Para que aconteça a transação de um sistema de gestão empresarial para outro é necessário que a empresa conte com a colaboração de todos os envolvidos, de modo que as mudanças ocorram dentro dos aspectos operacionais e técnicos da entidade e da legislação. Neste sentido, O presente estudo teve como objetivo descrever de que forma ocorreu a implantação de um sistema financeiro em uma operadora de planos de saúde da cidade de Formiga - MG, que se viu na obrigação de aprimorar seus procedimentos para atender às exigências de órgãos fiscalizadores. A metodologia utilizada se enquadra como uma pesquisa descritiva, no que concerne aos objetivos, qualitativa no tocante a abordagem e estudo de caso quanto aos procedimentos. Como resultados, verificou-se que algumas mudanças precisam ocorrer para que a empresa continue tendo um bom funcionamento. Mas também é necessário se preparar para tais mudanças, pois se exige muito trabalho de todo pessoal envolvido, por ser um processo demorado e muitas vezes desgastante. Deve-se observar os pontos positivos e negativos que uma transação desse porte pode trazer e estar preparado para alguns imprevistos.

Palavras-chave: Implantação de sistema, operadora de planos de saúde, exigência de órgãos fiscalizadores.

A IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA CONTÁBIL/FINANCEIRO EM UMA OPERADORA DE PLANO DE SAÚDE DA CIDADE DE FORMIGA-MG

1. Introdução

Com a informatização as empresas estão cada vez mais modernas e aptas para atendimento das demandas do mercado. Principalmente nos dias atuais, a tecnologia é primordial na geração de informações atualizadas, rápidas e corretas para o bom funcionamento das organizações. Desse modo, valores significantes são investidos em novas tecnologias que objetivam maior compreensão e eficiência do negócio.

Dentro de uma organização, todas as etapas são importantes, desde o primeiro momento em que um pagamento é provisionado até quando ele é efetuado, desde quando um serviço é prestado ou uma mercadoria é vendida até o recebimento de uma duplicata. Controlar todos estes processos, apenas com o trabalho manual dos profissionais, seria demorado, passível de altos índices de erro e oposto ao que é demandado e exigido pelo mercado atual, que fomenta rotinas cada vez mais aceleradas e com prazos estabelecidos para cada processo. Com a informatização é possível dirimir a papelada, ganhar tempo e reduzir gastos, ou seja, ser mais eficiente.

Quando se fala em informatização da empresa, subentende-se um galpão cheio de máquinas modernas, controladas por robôs. Mas a modernização na parte administrativa e contábil é tão importante quanto as modificações da produção. Destacam-se neste quesito, por exemplo, a criação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), através do Decreto nº 6.022 de Janeiro de 2007 e a emissão de Nota Fiscal Eletrônica (NFE) e Escrituração Contábil Digital (ECD), criadas pela Instrução Normativa da Receita Federal do Brasil (RFB) nº 787 de 19 de Novembro de 2007, que substituem os livros contábeis (razão e diário). Todas estas incorporações possuem a finalidade de reduzir o número de sonegações através do cruzamento de informações e proporcionar o melhor controle tributário com o envio de relatórios e declarações ao fisco de forma totalmente informatizada. Assim, a informática evoluiu de uma mera auxiliadora de suporte administrativo para exercer um papel de destaque e diferencial dentro da organização. A produção de informações mais precisas e coerentes que auxiliem nas rotinas só passa a ser possível com a modernização dos sistemas operacionais (LAURINDO *et al*, 2001).

Uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2016 mostrou que uma empresa no estado do Paraná, que atua no segmento de Tecnologia da Informação (TI), sempre se destacou pelo seu atendimento diferenciado. Porém em certo momento começou a perder clientes porque não conseguia acessar as opiniões que eles tinham sobre a empresa e seu atendimento, dificultando a possibilidade de melhorar diante da insatisfação deles.

Preocupados com a situação, esta empresa criou uma nova rotina para o pós venda. Desenvolveu um sistema operacional que agendava uma ligação para cada nova venda que era efetuada e assim era possível pesquisar o grau de satisfação dos clientes. As informações eram aglomeradas em uma tela de pós-atendimento e assim o colaborador poderia analisar os atendimentos de acordo com o status de cada cliente. As vendas passaram a ser monitoradas pelo sistema e o controle a ser feito de forma automatizada. Os clientes passaram a ter a

oportunidade de fazer elogios ou críticas aos serviços prestados e a empresa pôde responder a eles em tempo hábil melhorando o atendimento.

Com a expressiva contribuição do sistema a organização teve bons resultados, dentre eles: os profissionais agora desempenham suas atividades com mais eficiência e tranquilidade, aumentou a produtividade dos colaboradores, elevou a satisfação dos clientes em 96%, reduziu o número de cancelamento de contratos, colaborou com o crescimento da carteira de clientes, dentre outros aspectos.

Assim, diante da necessidade tecnológica cada vez mais latente, concomitante à finalidade de uma operadora de plano de saúde, que atua na cidade de Formiga - MG desde 1992, em diminuir riscos com órgãos fiscalizadores e modernizar sua gestão administrativa/financeiro/contábil, o presente estudo teve como objetivo descrever de que forma ocorreu a implantação de um sistema financeiro em uma operadora de planos de saúde da cidade de Formiga - MG.

No que se refere à organização estrutural do artigo, ressalta-se que além desta breve Introdução, o trabalho está estruturado em mais quatro seções. Na próxima são apresentados os principais conceitos teóricos e práticos relacionados ao tema de pesquisa. A terceira seção contempla os caminhos trilhados para seu desenvolvimento, isto é, os procedimentos metodológicos. Os resultados são apresentados na quarta seção. E, por fim, na quinta seção, apresentam-se as considerações finais.

2. Referencial teórico

Este capítulo é composto pela revisão de literatura que sustenta a pesquisa e contempla os seguintes temas: origem da contabilidade, conceito e objetivo da contabilidade e a tecnologia e a contabilidade.

2.1 Origem da contabilidade

Pode se afirmar que a contabilidade é tão antiga que os primeiros sinais da existência de contas puderam ser notados há aproximadamente 2000 antes de Cristo (a.C.). Porém, em um período anterior a este o homem primitivo ao catalogar seus objetos de caça e pesca, enumerar seu rebanho, contar seus barris de bebida, praticava uma forma arcaica de contabilidade. Os Incas dependuravam cordas coloridas nas quais eram dados nós que representavam seus pertences (OLIVEIRA, 2014). No terceiro milênio a.C. nos povos sumérios da Babilônia e Mesopotâmia (onde hoje é o Iraque), no Egito e na China, foi possível localizar os primeiros sinais completos de contabilidade (IUDÍCIBUS, 2015). Eles catalogavam seus bens através de um método denominado como escrita cuneiforme em tabuleiros feitos de argila. No Egito utilizavam-se os papiros para os registros. Quando vários papiros eram reunidos e costurados formavam um livro rudimentar (OLIVEIRA, 2014).

Mas como exercer a arte de contar em uma época que não existiam números e letras? Em uma determinada estação, um homem com seu tempo ocioso desperta a curiosidade em saber quanto seu rebanho cresceu de uma estação para outra. Decide então utilizar um monte de pedrinhas para marcar a quantidade de ovelhas que ele possuía, cada uma representava uma ovelha. Surgia o primeiro modelo de inventário. Este homem era ambicioso e queria superar desafios. Ele queria que seu rebanho sobressaísse o do seu vizinho. Aparecem então os primeiros sinais de Contabilidade bem no início da civilização, a partir da preocupação do

homem com seu patrimônio, se ele cresceu ou diminuiu (IUDÍCIBUS; MARION; FARIA, 2017). Neste período, a contabilidade era utilizada apenas para controlar animais e estoques de produtos agrícolas (SANTOS; SCHIMIDIT; MACHADO, 2005).

Na Bíblia sagrada também há rastros dos primórdios da contabilidade. O livro de Jó conta que ele era um homem muito rico e relata com detalhes a quantidade de gado, ovelhas, camelos, juntas de bois e jumentas que ele possuía em seu rebanho. Essa descrição demonstra uma preocupação com o controle das posses de Jó. Em um dado momento, ele perde todo seu patrimônio e se torna um homem pobre. Ao final da história, consegue recuperar todos seus bens e há registros que comprovam ainda que sua fortuna havia duplicado. Nota-se portanto a forte presença da contabilidade que registra cada movimentação patrimonial de Jó, mesmo que os recursos matemáticos, de letras e de negócios fossem limitados. Desse modo, a Contabilidade é ainda mais antiga do que se possa imaginar (IUDÍCIBUS; MARION; FARIA, 2017).

Ao analisar a evolução da contabilidade pode ser percebido que esta é uma área cujo progresso sempre esteve atrelado ao desenvolvimento de atividades comerciais, sociais e econômicas (FAVERO *et al.*, 2011). A Contabilidade existe desde o começo da civilização, mas seu desenvolvimento foi lento ao decorrer dos séculos. Os números indo-arábicos surgiram no século XIII para substituir os greco-romanos e hebraicos que utilizavam as letras para calcular e contar. No ocidente a história dos números surge em 1202 com o livro *Liber Abaci* (Livro do Ábaco), escrito por Leonardo Pisano, que incluía cálculos de margens de lucro, câmbio, moedas e juros. Portanto, não há como falar em Contabilidade sem mencionar a invenção da escrita e, com ela, a capacidade de contar, ou seja, o início do raciocínio matemático do homem. Outro ponto que se destaca na evolução Contábil é o surgimento da moeda como símbolo de troca por volta do ano 2000 a.C. (apesar que outros tipos de metais já eram utilizados nas transações financeiras há algum tempo). Assim, antes da criação do método por partidas dobradas, era possível mensurar bens, direitos e obrigações cotidianamente para identificar o patrimônio líquido das entidades. O fechamento dos períodos era feito através da diferença entre os patrimônios líquidos em datas diferentes, sem preocupar em descobrir o motivo das variações do mesmo. Esta foi a forma encontrada para gerar um balanço que demonstrasse os fatos contábeis. A estruturação dos registros que criaria as demonstrações contábeis surgiu somente mais tarde de forma incoerente e suplementar (as partidas simples) até o surgimento das partidas dobradas e das escriturações contábeis (IUDÍCIBUS; MARION; FARIA, 2017).

No norte da Itália o desenvolvimento econômico provocado pela expansão da população colaborou com o aparecimento das partidas dobradas (SANTOS; SCHIMIDIT; MACHADO, 2005). Luca Pacioli foi um frade franciscano que viveu na Itália no século XV, nos tempos de Leonardo da Vinci e marcou o começo da fase moderna, apontando o débito e o crédito como correspondentes aos números positivos e negativos, ou seja, o mesmo valor que for lançado nas contas de débito deve ser lançado nas contas de crédito. Surge a contabilidade por partidas dobradas (IUDÍCIBUS; MARION; FARIA, 2017).

Depois do aparecimento do método por partidas dobradas e após dispersão da escola Italiana em toda Europa, nasce no século XIX o período denominado por muitos como científico. Neste período, pela primeira vez a teoria progride em relação às reais necessidades e dificuldades das sociedades. Este momento discorre também na Itália que influenciou o cenário contábil até os vinte primeiros anos do século XX. Em seguida surgem Fabio Besta, Giuseppe Cerboni, Gino Zappa e mais recentemente, Aldo Amaduzzi, Teodoro D'Ippolito e muitos outros que tiveram seus trabalhos reconhecidos por criarem discursões entres os seguidores de um ou outro ideal. Assim é ressaltado o interesse de vários estudantes que

acompanhavam a evolução da contabilidade. Nesta época existiam vários trabalhos de valor imensurável. No entanto, devido à falta de provas de algumas ideias e ao excesso de “culto da personalidade” que surgiu entre alunos e mestres a popularidade da Escola Italiana começa a despencar e perde seu incomparável destaque. Mesmo assim continuou a produzir alguns trabalhos, tanto quanto repetitivos, demasiadamente teóricos e sem muito apoio dos autores em suas pesquisas, somente uma disseminação de ideias. (IUDÍCIBUS, 2015).

A Contabilidade no Brasil foi desenvolvida em duas partes, sendo uma antes de 1964 e outra depois. Mesmo que o Brasil não tenha tido uma escola de pensamento contábil autêntica, encontram-se várias colaborações teóricas e práticas no País. Além disto, há uma intervenção duradoura da legislação desde o princípio (SANTOS; SCHIMIDT; MACHADO, 2005).

A legislação contábil referente às demonstrações contábeis que são publicadas todo ano é uma das mais aprimoradas do mundo. Alguns autores se destacam no cenário brasileiro dentre eles, Carlos de Carvalho, Francisco D’Auria, Frederico Hermann Júnior, Hilário Franco, Antônio Lopes de Sá, Américo Mateus Florentino e mais atualmente professores da Universidade de São Paulo (USP). Na avaliação mundial de contribuições de cada um pode-se dizer que, especialmente na Europa, D’Auria é o que mais se destaca na Contabilidade brasileira (IUDÍCIBUS; MARION; FARIA, 2017).

No reino de D. João VI em 1808 ocorreu umas das primeiras demonstrações contábeis brasileiras, por meio da divulgação de um alvará que impunha aos contadores da Fazenda Real que aplicassem o método das paridas dobradas na escrituração mercantil. Em 1850 aconteceu um dos primeiros pronunciamentos da legislação, o Código Comercial que estabeleceu que a escrituração contábil fosse obrigatória e a demonstração do balanço anual fosse elaborada anualmente. Alguns eventos que marcaram a evolução da Contabilidade no Brasil foram: a publicação do livro Manual mercantil, escrito por Veridiano de Carvalho, em 1880; a criação da Escola de Comércio Álvares Penteado, em 1902; a publicação do Decreto nº 20.158 em 1931 (estruturou o ensino comercial e regulamentou a profissão contábil); a publicação do Decreto nº 2.627, a primeira Lei das Sociedades por ações; a profissão de contabilidade foi considerada como carreira universitária no ano de 1945; em 1946 foi fundada a instituição do curso de Ciências Contábeis e Atuariais – fundação FEA-USP, a formação dos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs) e do Conselho Federal de Contabilidade (CFC); 1947 marcou a divulgação do Decreto-lei nº 24.239 que assentiu a revisão de ativos fixos equivalentes a uma reserva especial no Patrimônio Líquido entre muitos outros eventos importantes. Mais recentemente se destacam a publicação da Resolução CFC 750 em 1993 que designou novos princípios contábeis; no ano de 1995 foi publicada a Lei nº 9.245 que acabou com a correção monetária das demonstrações de contabilidade e em 2001 a publicação da atual Lei das Sociedades por Ações, a Lei nº 9.245 (SANTOS; SCHIMIDT; MACHADO, 2005).

2.2 Conceito e objetivo da contabilidade

A contabilidade é a ferramenta que gera informações relevantes aos usuários internos e externos para auxiliar na tomada de decisão. Está presente na humanidade há muito tempo e sempre teve esta finalidade. Toda movimentação que acontece dentro de uma empresa é registrada pela contabilidade, que através destas, gera relatórios que são entregues aos interessados que desejam entender a situação financeira da empresa para tomarem decisões relevantes em relação ao futuro da mesma (MARION, 2009).

Seu objetivo principal é o controle de um Patrimônio, feito através do recolhimento de informações, que em seguida são armazenadas e processadas em forma de relatórios que destacam as alterações patrimoniais. O recolhimento das informações é feito através de todo um processo e conta com um conjunto de técnicas perante a aplicação de princípios, normas e procedimentos próprios, mensura, interpreta e repassa as informações de uma forma clara e concisa aos donos das entidades (PADOVEZE, 2000).

Além disso, a contabilidade fornece informação estruturada relativamente econômica, financeira e de produtividade social aos interessados no patrimônio da empresa que é o objeto da contabilidade. Informação estruturada que dizer que ela segue um padrão de planejamento contábil com o auxílio de um sistema financeiro criado e revisado regularmente levando em conta os próprios parâmetros (IUDÍCIBUS; MARION; FARIA, 2017).

Adiante a sociedade se preocupa com seus bens, se eles foram valorizados ou não, se são distribuídos de forma justa ou não. Para fazer seu acompanhamento é preciso de um sistema que possa mensura-lo. E é aí que a Contabilidade entra. Através da demonstração de resultado, por exemplo, é possível julgar se uma organização teve lucro ou prejuízo. Para avaliar a riqueza de uma entidade também é utilizado o sistema contábil, através do balanço patrimonial. Há várias formas de descrever a contabilidade, mas ela é considerada importante, não apenas para auxiliar na tomada de decisões, mas também é essencial para medir a situação financeira e econômica de uma determinada empresa (BARKER, 2012).

A contabilidade também pode ser denominada como uma ciência social aplicada que está em contínua mutação. Alguns teóricos oferecem vários pontos de vista onde a contabilidade acaba tendo várias respostas para uma mesma questão. Mas, o fato é que ela ainda não dispõe de uma teoria geral. Um conjunto de hipóteses financeiras, econômicas, matemáticas, entre outras, fundamentam desde sua prática até seu desenvolvimento científico (NIYAMA, 2014). Portanto, a contabilidade é uma ciência que tem como objeto de estudo o patrimônio e utiliza de meios desenvolvidos especialmente para recolher, inventariar, condensar, sintetizar e analisar as ocorrências que atingem a situação patrimonial de uma pessoa seja ela física ou jurídica (GONÇALVES; BAPTISTA, 2011).

Assim, a contabilidade tem função fundamental de gerar informações referentes à situação patrimonial, o comportamento e as variações na parte financeira das empresas que sejam importantes a um extenso número de usuários em suas análises e tomada de decisões. Essa análise propicia duas formas de avaliação: interna e externa, sendo a primeira efetuada pelos sócios, administradores e investidores e a segunda, aos agentes do mercado, financeiro ou operacional. Todos estes utilizam das informações contábeis, principalmente, no que se refere à capacidade de geração de caixa ou equivalentes que a empresa possui em determinado período de tempo através do controle e do investimento de recursos. Por fim, essa capacidade apontará se a empresa poderá pagar seus fornecedores, sua folha de pagamento e as despesas financeiras adquiridas por transações bancárias, sem contar a capacidade de distribuir dividendos aos seus acionistas ou quotistas (FERNANDES; NETO, 2014).

2.3 A tecnologia e a contabilidade

A tecnologia está cada vez mais presente em diversos espaços da vida social. Os computadores são prova das inovações tecnológicas sendo utilizadas nas mais variadas atividades exercidas pelos usuários. Uma das principais causas do desenvolvimento tecnológico é o uso generalizado do computador nas últimas décadas (VELOSO, 2011). Assim para as

empresas desenvolverem bem suas atividades é necessário a departamentalização de sua estrutura em vários setores. Dentre as quais se destacam como geradores de informação para a administração geral das empresas comerciais e de serviço as esferas administrativas, comerciais, contábeis e financeiras.

No passado a contabilidade de uma empresa era vista apenas como um setor de controle interno por exercer várias atividades ligadas a ele. Atualmente os mecanismos de controle interno são feitos fora da área da contabilidade. As informações sobre os clientes, por exemplo, eram fornecidas pela Contabilidade e também era usada uma ficha individual chamada “Kardex” onde eram registradas todas as movimentações de cada cliente e tudo era resumido em uma ficha sintética denominada “Clientes”. Essa ficha também era usada para o controle de estoques. O número de registros variava de acordo com o porte da empresa, assim como acontecia com a ficha de fornecedores que possuía registros analíticos e sintéticos. Com o surgimento da TI os registros contábeis passaram a ser incorporados à várias áreas da entidade, ou seja, fora da área Contábil (OLIVEIRA, 2014).

A TI englobava computadores e *softwares* direcionados para armazenar, processar e analisar informações. Nos anos 80, quando os computadores pessoais se tornavam populares por seus programas de entretenimento e planilhas eletrônicas, surgiram as TIs de escritório que automatizavam os processos e enfatizava o gerenciamento de documentos, controle de compromissos e à comunicação interna e externa do estabelecimento. Já na década de 90 surgiu a Internet a partir de uma tecnologia denominada *Transmission Control Protocol/Internet Protocol* (TCP/IP) e *Word Wide Web* (WWW) que facilitou muito a comunicação rápida entre uma localidade e outra. Assim surgiu conceito de “estar na rede” através de sites, portais de conteúdo jornalístico e entretenimento, bate-papos interligados a ferramentas de busca, etc. E conseqüentemente as empresas aderiram ao “estar na rede”, primeiro indo atrás de informações, e em seguida buscaram melhorar seu relacionamento com seus fornecedores, clientes e também através de transações bancárias cada vez mais seguras e cômodas para seus usuários (GONÇALVES; RICCIO, 2009).

Os sistemas de informação permitem que os gestores das empresas tenham ciência das movimentações ocorridas dentro da entidade (especialmente no que tange aos reflexos econômicos) para que eles julguem adequadamente cada situação em tempo hábil dando destaque aos itens de maior relevância para auxiliar em sua tomada de decisão. É considerado como “bom” o sistema de informação que permite ao seu usuário extrair dele os dados em tempo oportuno e com menor custo possível. E neste caso, o banco de dados deve ser ágil, flexível, bem montado, com base no envolvimento e na adequação das necessidades dos usuários. Esse ajuntamento em um cenário como o de hoje, tendo como palavras de ordem competitividade e modernidade, as tecnologias de informações deve ser muito bem analisado pelos administradores. Além disso, a tecnologia ligada ao banco de dados divide espaço com a tecnologia de conectividade, que pode ser tanto física (equipamentos) ou lógica (*softwares*) decorrente da habilidade de desfocar o processamento empresarial e reconsiderar o Centro de Processamento de Dados (CPD). Isso faz com que o usuário que precisa do computador tenha maior acessibilidade ao mesmo (CORNACCHIONE JR, 2012).

A Contabilidade é uma das principais áreas de uma empresa em que sistemas e programas exclusivos podem ser criados a partir de seu nível de procedimentos e estruturas, já que recebem e manipulam dados decorrentes de transações ocorridas nos demais departamentos. O Sistema de Informação utilizado pela empresa deve entender a relação destes departamentos para que o trabalho seja desenvolvido de forma precisa, especialmente porque algumas das

informações são repassadas a órgãos governamentais, como impostos, obrigações trabalhistas, entre outros (BATISTA, 2012).

2.4 Estudos relacionados

Cruz, Dacol e Rebelo (2008) afirmam que quando se fala em sistemas para empresas de pequeno porte eles não são tão importantes. Porém, quando se trata de empresas maiores eles são indispensáveis. Segundo as autoras, as informações exatas e rápidas podem auxiliar aos administradores a tomarem boas e apropriadas decisões. Quando se utiliza sistemas de informação integrados à Contabilidade as operações que interferem no Patrimônio Líquido são registradas de forma eficiente e em tempo real. Um sistema ou um novo sistema pode ser desenvolvido para atender a necessidades externas como por exemplo, da Receita Federal ou necessidades internas como, auxiliar a que manuseia o programa a identificar registros inconsistentes, chamar a atenção para avisos importantes, bloquear clientes inadimplentes, entre outros. Por proporcionar uma rápida avaliação na situação da empresa, ágil consolidação de dados e colaborar nas projeções, os sistemas permitem uma melhor preparação no plano estratégico e esclarece a tendência global.

Peleias *et al* (2009) analisaram o entendimento dos usuários da Contabilidade em relação a implantação, o desempenho e uso de um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) criado para o setor de transporte rodoviário de cargas e passageiros. Eles fizeram uma pesquisa quantitativa que combinou levantamento de campo, investigação empírica e revisão bibliográfica. Foi identificado que os sujeitos analisados entendem a facilidade e a importância de um sistema ERP, mas dividem opiniões entre otimistas, pessimistas e realistas e ressaltam alguns pontos do sistema que podem ser aperfeiçoados.

Já Ceruti e Silva (2009) mostraram a importância de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) para as organizações bem como suas dificuldades de implantação através da aplicação de um questionário para um grupo de empresas de segmentos e tamanhos variados. Os autores identificaram como principais dificuldades enfrentadas para gestão, a organização do setor ambiental, o desprendimento de recursos financeiros, o relacionamento com órgãos ambientais e a falta de capacitação do pessoal. Por fim, ao avaliarem as respostas obtidas propuseram algumas possibilidades para auxiliar na implantação de SGA nestas empresas, como investimento na aquisição de novas tecnologias, comprometimento, treinamento de funcionários, qualificação e modificação nos processos de impacto ambiental.

Por fim Tavares (2014) utilizou uma empresa fornecedora de energia elétrica para mostrar os impactos da geração de informação contábil através da implantação de um ERP. O autor realizou uma revisão bibliográfica em relação a sistemas integrados e particularidades importantes da contabilidade. Coletou dados por meio de entrevistas com colaboradores do departamento contábil e administradores da companhia. Abordou aspectos qualitativos da informação contábil com credibilidade no momento da geração da informação para a tomada de decisão antes e depois do processo de implantação do ERP e concluiu que estes sistemas agilizam e melhoram processos, reduzem tempo para gerar as informações e aumentam a confiança dos usuários devido a correção de erros identificados durante o procedimento de tratamento de dados, que afastam a incoerência de informações geradas por cada departamento.

3. Procedimentos metodológicos

Nesta seção foram abordados os aspectos metodológicos usados na condução do estudo. Apresentou-se uma breve classificação metodológica da pesquisa, uma delimitação sobre o universo e amostra da pesquisa, e a fonte e os procedimentos que foram utilizados para a coleta dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Quanto aos objetivos, o presente trabalho foi desenvolvido mediante a uma pesquisa descritiva. Wickert (2013) explica que este tipo de pesquisa se configura por estar entre uma pesquisa explicativa e exploratória, ou seja, não é tão superficial como na primeira e nem aprofunda tanto como a segunda. Sendo assim, descrever quer dizer reconhecer, expor e confrontar entre outros. Segundo Andrade (2010), esse tipo de pesquisa observa os fatos e em seguida eles são registrados, estudados, classificados e explicados sem que o pesquisador apareça envolvido neles. Uma de suas principais características é a técnica padronizada da coleta de informações, que pode ser efetuada através de questionários ou da observação sistemática.

Quanto aos procedimentos foi feito um estudo de caso. Segundo Wickert (2013) no estudo de caso a principal característica é o estudo centralizado de um único caso. Para os pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos em um caso específico, esse é o método que deve ser utilizado. Esse tipo de pesquisa requer mais intensidade pelo fato de que os esforços dos pesquisadores se concentram em determinado objeto de estudo. Para Lakatos, Marconi (2017) o estudo de caso reúne inúmeras informações detalhadas utilizando de várias técnicas de pesquisa com o objetivo de compreender determinada situação e detalhar a complexidade de um acontecimento.

Já no que se refere à abordagem, tratou-se de uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Appolinário (2016) prevê a coleta de dados sobre o fenômeno pesquisado pelo pesquisador. A análise de dados também pode ser feita através da interpretação de texto do próprio pesquisador. Além disso, esse tipo de pesquisa não permite generalizações, sendo assim, não se pode tirar dela previsões nem leis que possam ir além do que está sendo pesquisado. Segundo Lakatos, Marconi (2017) esta modalidade de estudo se desenvolve em uma situação natural com riqueza de informações que descrevem detalhadamente os dados.

3.2 Objeto da pesquisa

O presente trabalho foi feito em uma operadora de planos de saúde situada na cidade de Formiga – MG. Ela conta com o apoio de 46 colaboradores, 112 médicos credenciados, 15 laboratórios, 3 hospitais, 71 clínicas especializadas e atende a 116 mil clientes. Ela faz parte de um sistema cooperativista criado em 1967, na cidade de Santos que visava o ideal de aproximar pacientes e médicos. Hoje este sistema atua em todo território Nacional, sendo aproximadamente 377 entidades que atendem mais de 15 milhões de pacientes e 75 mil empresas em todo país. Conta também com aproximadamente 106 mil médicos, 3 mil hospitais, e ainda clínicas, laboratórios, pronto atendimentos, dentre outros.

3.3 Fonte e coleta de dados

Os dados para elaboração deste trabalho foram coletados diretamente na entidade que tem sua sede na cidade de Formiga - MG. As informações presentes no estudo foram repassadas diretamente pelas colaboradoras que participaram de toda transação, desde o início. Elas relataram os pontos positivos, os pontos negativos, o motivo pelo qual foi preciso trocar o sistema, principalmente quais foram os impactos causados durante todo processo e quais destes impactos foram mais relevantes.

Foram feitas algumas perguntas diretamente a cada uma delas, e elas se propuseram a responder imediatamente de forma bastante detalhada como foi cada momento da transição. Elas contaram como era sua rotina de trabalho e o que foi preciso mudar para aderir ao novo sistema, pois, além da alteração do *software*, houve algumas reestruturações nos setores e também nas próprias rotinas de trabalho.

4. Resultados e discussão

Este tópico foi elaborado de acordo com as informações repassadas pelos colaboradores da empresa e é composto pelos seguintes temas: características da empresa e análise dos dados; perfil do novo sistema implantado na empresa; a implantação do novo sistema; aspectos positivos observados no processo de implantação do sistema e aspectos negativos observados no processo de implantação do sistema.

4.1 Características da empresa e análise dos dados

A coleta dos dados foi feita através de uma entrevista realizada com as colaboradoras dos setores Financeiro e Contábil com objetivo de descrever o processo de implantação de um novo sistema em uma operadora de planos de saúde na cidade de Formiga - MG. A empresa escolhida visa a grande importância de estar sempre atualizada e dentro das exigências legais. Desta forma, julgou imprescindível a necessidade de um sistema que permitisse a integração de todos os setores da empresa.

Esta operadora de planos de saúde está departamentalizada entre os setores de autorização/atendimento, comercial, cadastro, faturamento, auditoria, jurídico, arquivo, tecnologia da informação e, os principais deste estudo de caso, financeiro e contabilidade. Nestes dois últimos são desempenhadas as seguintes atividades: folha de pagamento de médicos cooperados, contas a pagar, controle de inadimplência, conciliação bancária, lançamento de duplicatas, geração de boletos e notas fiscais, dentre outras, rotinas pertencentes ao setor financeiro; e registros trabalhistas, envio de relatórios fiscais, folha de pagamento de colaboradores, controle de impostos, fornecimento de informações para auxiliar na tomada de decisões, dentre outras rotinas que são desempenhadas pelo setor de contabilidade.

Estes departamentos trabalham diretamente interligados. Cada um deles possuía um módulo específico que não era integrado para a realização das atividades. Existiam dois sistemas diferentes, um para cada departamento. Porém, estes dois programas não se comunicavam entre si. Todos os dados eram gerados em forma de arquivos padrão, e em seguida eram absorvidos pelo financeiro e depois repassados para a contabilidade. No entanto, o sistema utilizado pela contabilidade não era capaz de suportar estes dados extraídos. Com isso precisavam de um terceiro programa que convertia os dados em uma linguagem que o sistema contábil entendesse. Somente após serem convertidos eram importados pela contabilidade.

Todo este processo demandava muito tempo e desgastava muito os responsáveis por esta rotina além de possibilitar uma maior probabilidade de erro durante o processo.

Além disso, os departamentos executavam suas atividades através de um *software* desenvolvido em determinada plataforma que não integrava com os demais módulos e que não realizava a importação das respectivas informações. Assim, além do problema das importações, exportações e conversões dos arquivos, era necessário fazer controles internos em planilhas eletrônicas para o desenvolvimento de relatórios para conferência de produção por exemplo. Todo procedimento da integração era feito manualmente, uma vez que o antigo sistema não possuía recursos para isso.

Esta forma de trabalho já vinha sendo empregada há muitos anos e o sistema que era utilizado estava muito ultrapassado em relação aos atuais. E como a entidade é regulamentada pela Agência Nacional de Saúde (ANS), que determina sua própria legislação e possui seu próprio plano de contas, o sistema antigo já não oferecia atualizações que atendessem tais exigências, deixando a empresa vulnerável à órgãos fiscalizadores.

A busca pela melhoria no desempenho das tarefas diárias, a otimização de tempo, o fornecimento de informações mais precisas e corretas, além da eliminação de riscos com órgãos fiscalizadores, foram fatores primordiais que influenciaram a diretoria a investir em um sistema mais moderno e eficiente para a empresa. Ressaltam-se também outros motivos importantes que cooperaram nesta decisão, como a redução de custos e o aumento na qualidade dos serviços desempenhados.

4.2 Perfil do novo sistema implantado na empresa

O novo sistema é um *software* de gestão composto por diversos módulos que abrangem todos os setores da empresa e a maioria das demandas de uma operadora de planos de saúde, como por exemplo, autorizador de procedimentos online, faturamento das contas médicas, auditoria, cadastro, parte financeira, contábil entre outras áreas essenciais ao bom funcionamento da entidade. É um *software* capacitado para integrar informações, já que trabalha interligado com outro sistema que atende financeiro e contabilidade, pois ambos falam a mesma linguagem.

O sistema é atualizado periodicamente de acordo com as exigências da ANS, e garante aos usuários a tranquilidade de estarem fazendo seu trabalho de acordo com as demandas legais. Ele permite que as informações cadastradas em um determinado módulo possam ser usadas por outro sem qualquer tipo de conversão, além de possuir também um sistema de exportação de dados que permite a geração de relatórios em planilhas eletrônicas, caso necessário.

A integração direta entre financeiro e contábil foi o que mais agradou aos usuários. E mesmo que os dois departamentos ainda precisem de dois sistemas para desempenhar suas atividades, agora ambos utilizam a mesma linguagem e não precisam de um terceiro para converter os dados de um departamento para o outro. A integração com os outros setores ainda é feita por partes, mas com o processo de atualização constante, os colaboradores esperam que todos os departamentos estejam interligados e as informações cheguem para a contabilidade em tempo real.

De acordo com uma das usuárias do sistema, outros pontos importantes merecem destaque, como o fato de que ele oferece um bom suporte técnico, a redução de custos e a confiabilidade dos dados, o que transmite mais tranquilidade aos usuários ao desempenharem suas funções.

4.3 A implantação do novo sistema

As principais mudanças trazidas à entidade e ao seu funcionamento foram observadas e analisadas neste tópico. Os setores melhoraram todas as rotinas com a adoção do novo sistema. Dentre as etapas que marcaram a implantação do novo sistema, destacam-se a escolha do *software* ideal, a introdução das informações pertinentes ao funcionamento do sistema, a adaptação e aprendizado dos colaboradores, entre outras.

A gestão da empresa já planejava investir em um novo sistema há algum tempo, pois o antigo *software* estava ficando ultrapassado e não atendia à legislação vigente, que passa por constantes transformações. Em relato uma das colaboradoras mencionou que existem documentos específicos e declarações que são enviadas ao órgão regente das operadoras de planos de saúde mensalmente, trimestralmente e anualmente, que contém informações específicas da saúde financeira da empresa, do atendimento a beneficiários, dentre outros. Isto é, através destes arquivos o órgão regente fiscalizador monitora todo o funcionamento das entidades. Até certo momento, o sistema antigo era considerado como bom por fornecer todas estas informações de modo satisfatório, mas aos poucos deixou de atender as principais necessidades da empresa essenciais ao cumprimento das leis. Sendo assim, os gestores não podiam mais adiar esta decisão. Iniciou-se todo o processo, desde a procura pelo sistema ideal, até seu atual funcionamento.

A escolha do *software* se deu levando em consideração a atividade da empresa. Não poderia ser qualquer sistema, pois, por se tratar de uma operadora de planos de saúde regulamentada pela ANS, ele deveria estar sempre sendo atualizado e configurado às necessidades da empresa.

Foi preciso muito esforço de toda a equipe para se adaptar ao “inovador” sistema. Houveram várias reuniões para demonstração de seu funcionamento e as principais características e atividades do novo sistema. Mas na prática, tudo era muito diferente, o que exigiu trabalho árduo de todos os funcionários para que tudo desse certo. E apesar das diversas reuniões iniciais os profissionais não tiveram tempo de passar por nenhum treinamento. À medida que iam alimentando o sistema, aproveitavam para conhecer as telas e os comandos. Havia uma base de teste, mas tudo era feito em tempo real. A empresa fornecedora do *software* é de outro Estado, o que dificultava um pouco mais a assistência e o suporte aos usuários do sistema, mesmo tendo um assistente presente acompanhando todo processo pessoalmente. Colaboradores relataram que era muito difícil entender todos os processos em tão pouco tempo, o que exigia cada vez mais empenho individual, e muitas vezes eram necessárias jornadas extras de trabalho. Durante este tempo, todos ficaram muito sobrecarregados, porém vestiram a camisa da empresa e fizeram um ótimo trabalho.

No início, também foi constatada uma forte resistência de alguns colaboradores diante da migração, o que é natural diante de uma mudança tão brusca, pois a maioria precisou sair da zona de conforto para se adaptar as novas rotinas. Além disso, foi destacado que o tempo de implantação era muito curto, visto que, além de todo o transtorno causado pela migração, os profissionais não podiam deixar de desempenhar suas atividades rotineiras, já que todos os procedimentos tinham tempo determinado para serem entregues. Ressaltaram também a importância do treinamento antes da implantação, o que não foi feito. Mesmo assim, se dedicaram muito, pois tinham consciência da importância desta mudança e que ela traria muitos benefícios para eles e para a empresa.

Todo o processo demorou cerca de dois anos, desde a escolha do sistema até a finalização da implantação. A análise mostra que mesmo depois de quase tudo estar funcionando, os colaboradores ainda não sabem usar na totalidade todos os recursos oferecidos pelo sistema e ainda o mesmo não consegue atender todas as necessidades dos setores. Está em constante adaptação, porém, o antigo sistema já foi inutilizado, servindo apenas para consultas a históricos muito antigos.

4.4 Aspectos positivos observados no processo de implantação do sistema

Na entrevista foi destacado pelos usuários que um dos principais benefícios da implantação de um novo sistema é o fato de ele ser um sistema que trabalha por integração entre os módulos e com isso proporciona mais agilidade, rapidez no desempenho das tarefas, diminuiu os riscos de erros, por eliminar muito trabalho manual e também a redução dos custos.

Outro destaque é o fato de que antigamente era permitido ao setor de contabilidade promover alterações nos lançamentos efetuados pelo setor financeiro. Isso agora não é mais possível o que desperta nos usuários o cuidado dobrado no momento de lançar as informações no sistema e evitar o retrabalho.

Chama a atenção também a questão do número de telas. No antigo sistema, para fazer um único lançamento era necessário passar por vários caminhos, sendo necessário, às vezes, ter que abrir duas ou mais telas, limitando o uso dos demais colaboradores. Isso fazia com que ocorressem congestionamentos no sistema e impossibilitava que alguns usuários fizessem seu trabalho em tempo hábil. Agora o número de telas é compatível com o número de usuários, visto que dentro de uma única tela é possível abrir várias abas para desenvolver os procedimentos.

O suporte também melhorou muito. Existe um grupo de pessoas conectadas em tempo integral por um comunicador online e eles estão sempre prontos para esclarecer as dúvidas, prestar a devida assistência no momento em que for preciso. Quando os problemas não são sanados imediatamente através do comunicador, existe outro programa com a finalidade de abrir “chamados”, os quais são gerados em forma de protocolos e são constantemente acompanhados até serem respondidos e finalizados, o que só ocorre quando o problema é definitivamente resolvido. Antes já existia a solicitação de assistência em forma de “chamados”, porém, o retorno era muito demorado e atrasava o desempenho dos trabalhos.

Sendo assim, de um modo geral o novo sistema trouxe muitos benefícios para a empresa, otimizou o tempo dos funcionários, que agora executam as tarefas de forma mais precisa e ágil, além de diminuir os índices de erros.

4.5 Aspectos negativos observados no processo de implantação do sistema

Uma das partes mais complexas da implantação foi a adaptação dos colaboradores às mudanças. No início houve uma grande resistência, visto que os processos eram feitos da mesma maneira há aproximadamente 20 anos. Era necessária a mudança imediata para um novo padrão já que o antigo sistema não era capaz de atender as exigências atuais, e isso causou grande transtorno a princípio.

Houve muita sobrecarga de trabalho, exigindo grande empenho dos colaboradores e até uma jornada extra de trabalho até que todos os processos fossem entendidos pelos usuários, houve grandes momentos de tensão e aconteciam muitos erros. Depois da finalização do

processo de implantação, o sistema ainda precisa ser monitorado e algumas mudanças são feitas constantemente. Nada ainda aplicado totalmente, pois os colaboradores aprendem coisas novas todos os dias e o sistema é obrigado a atender uma nova exigência a cada dia. É um constante aprendizado.

Muitas informações foram importadas do antigo sistema, como por exemplo, cadastro, de beneficiários, históricos financeiros, cadastro de fornecedores, contas bancárias, dentre outras. E por se tratar de sistemas diferentes foi preciso muitas adaptações. Ainda hoje são encontrados muito erros que precisam ser concertados diariamente.

O novo sistema também foi considerado, a princípio, um pouco complexo. No momento da transação haviam muitos campos abertos, já que eram necessários alguns lançamentos manuais para alimentá-lo. Com isso, era muito fácil o manuseio errôneo do sistema, o que era muito difícil reverter e atrasava muito o processo. O tempo previsto para a implantação era de um ano, mas foi estendido por dois anos, devido à demora na adaptação.

De acordo com a pesquisa, os pontos negativos pesaram muito no processo de implantação, que foi considerado como “cansativo e complicado”, pois causou grande transtorno e desgastou muito os colaboradores. Os benefícios vão surgindo aos poucos. Os funcionários já conseguem manusear o novo sistema com mais confiança e alguns conseguiram voltar a sua jornada normal de trabalho. No fim das contas foi um alto investimento e seu retorno é bastante lento.

5. Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo mostrar como foi feita a implantação de um novo sistema em uma operadora de planos de saúde e apresentar os pontos positivos e negativos de toda a transição. Esta mudança foi necessária para cumprir as exigências de órgãos fiscalizadores e para melhorar o desempenho das atividades dos colaboradores.

A metodologia utilizada se enquadra como uma pesquisa descritiva, no que se refere aos objetivos, qualitativa no que tange a abordagem e estudo de caso quanto aos procedimentos. O levantamento das informações foi feito através de uma entrevista com os colaboradores da empresa e ocorreu em meados de Junho deste ano.

Percebe-se que através da implantação de um novo sistema foi possível reduzir alguns custos, agilizar procedimentos, otimizar o tempo da equipe, diminuir riscos de erros, entre outros. Porém com todo o desgaste que a transação proporcionou, baseado no estudo de caso, foi verificado que se espera que com a alteração no sistema os verdadeiros benefícios apareçam a longo prazo, melhorando ainda mais o desempenho das atividades.

A integração do departamento contábil com as demais áreas da empresa, tais como, autorização, faturamento, cadastro, auditoria, comercial, entre outros ainda é um objetivo a ser alcançado. Essa integração de todos os departamentos é essencial para o contexto gerencial da entidade de forma que as informações produzidas auxiliam diretamente na tomada de decisão. Sendo assim, quanto maior for a integração de um sistema operacional dentro da empresa maior será o controle das movimentações e informações fidedignas para ajudar na tomada de decisões, o que neste caso ainda levará um pouco de tempo para acontecer.

Em virtude do prazo de adaptação e utilização do novo sistema identificou-se melhorias no processo, mas foi preciso muito empenho dos colaboradores para finalizar a transação. Ressalta-se que não é suficiente a simples compra e implantação do sistema, pois durante todo

esse período observou-se impactos positivos e negativos que merecem ser considerados como importantes na imersão de um novo sistema de informação em uma entidade.

Como pontos negativos destacam-se o desgaste do pessoal envolvido, a demora na adaptação, os erros que aparecem ainda hoje, mesmo após a finalização da implantação, além do fato de que os usuários ainda não conseguem dominar todas as ferramentas oferecidas por ele, e ainda o sistema não atende totalmente a demanda dos usuários, sendo necessárias várias atualizações e a criação de novos módulos para auxiliar no desempenho das atividades.

Dentre os pontos positivos, destaca-se que financeiro e contabilidade compartilham de um sistema que fala a mesma linguagem para a importação dos dados. O número de telas é proporcional ao número de usuários. Além disso, o suporte técnico também melhorou muito por ser feito diretamente através de comunicadores on line ou ainda pode ser feito por chamados que são abertos e atendidos em tempo hábil. E ainda há uma promessa do pessoal responsável pelo sistema de que um dia a integração de todos os setores será feita em tempo real.

Assim, foi constatado neste estudo a importância de se ter um bom sistema operacional em uma organização o que é essencial para se manter competitivo em um mercado cada vez mais exigente. Mas é importante salientar que para viver uma transação desse porte é necessário um planejamento bem estruturado. Talvez pesquisas com outras entidades que conheçam o produto e já passaram por uma transação desse tipo podem impactar em menores riscos e maiores facilidades durante implementação do sistema.

Referências

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia científica.** São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BARKER, Richard. **Introdução à contabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2013.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de Informação:** o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CERUTI, Fabiane Cristina; DA SILVA, Marlon Luiz Neves. Dificuldades de implantação de sistema de gestão ambiental (SGA) em empresas. **Revista Acadêmica: Ciência Animal**, v. 7, n. 1, p. 111-119, 2009.

CRUZ, Ana Paula Alves; DACOL, Silvana; REBELO, Luiza Maria Bessa. O impacto do sistema financeiro corporativo na administração do negócio e sua relação com a gestão estratégica: um estudo de caso numa empresa de componentes para o segmento eletro-eletrônico do Pólo Industrial de Manaus (PIM). In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.** 2008.

FAVERO, Hamilton Luiz et al. **Contabilidade:** teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

- FERNANDES, Edison Carlos; NETO, Arthur Ridolfo. **Contabilidade aplicada ao direito**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- GONÇALVES, Rosana C.M Grillo; RICCIO, Edson Luiz. **Sistemas de informação: ênfase em controladoria e contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio. **Contabilidade geral**. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2011.
- IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- IUDICIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina de. **Introdução á teoria da contabilidade: para graduação de acordo com os CPCs e as normas internacionais de contabilidade**. 6. ed, São Paulo: Atlas, 2017.
- CORNACHIONE JR, Edgard. **Informática aplicada às áreas de contabilidade, administração e economia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LAURINDO, Fernando José Barbin et al. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NIYAMA, Jorge Katsumi. **Teoria Avançada da Contabilidade**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Edson. **Contabilidade Digital**. São Paulo: Atlas, 2014.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PELEIAS, Ivam Ricardo et al. Pesquisa sobre a percepção dos usuários dos módulos contábil e fiscal de um sistema ERP para o sector de transporte rodoviário de cargas e passageiros. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 6, n. 2, p. 247-270, 2009.
- SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; MACHADO, Nilson Perinazzo. **Fundamentos da teoria da contabilidade: coleção resumos de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2005.
- SEBRAE. **Como implantar um sistema efetivo de escuta do cliente? O caso da CDS informática**. Disponível em:
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES_cds_16_pdf.pdf. Acesso em 22 mar. 2018.

TAVARES, Adilson de Lima. Implantação de ERP e seus impactos na geração da informação contábil um estudo de caso em uma empresa de distribuição de energia elétrica. In: **Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 2005.

WICKERT, Ilse Maria Beuren. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2013.