

**PROCESSO DE MUDANÇA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA CONTROLADORIA:
UM ESTUDO DE CASO SOB O ENFOQUE DA VELHA TEORIA INSTITUCIONAL***Jorge Eduardo Scarpin**Fernanda Kreuzberg**Franciele Beck**Universidade Regional de Blumenau (FURB)***RESUMO:**

O estudo busca analisar o processo de mudança de um sistema de informação no setor de controladoria de uma empresa de grande porte. Tem como arcabouço teórico a Teoria Institucional, sob o enfoque da Velha Teoria Institucional (OIE). A metodologia é caracterizada como descritiva, qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso. Os dados foram obtidos a partir da análise de documentos, da entrevista com o *controller* e aplicação de questionário à funcionários da controladoria. Os resultados apontam para uma mudança de sistema de informação, motivado pelas pressões tecnológicas, que refletiu na desinstitucionalização do sistema anterior e institucionalização do novo sistema. O planejamento para o processo de mudança do sistema se constitui na formação de uma equipe interna e outra externa. Em seguida ocorreu o treinamento dos funcionários para a conscientização da necessidade dessa mudança acontecer. A prática de planejamento e treinamento de pessoal estão em consonância às etapas da habitualização e objetificação da Teoria Institucional. Conclui-se que a empresa obteve a legitimação em seu processo de mudança devido ao correto planejamento, treinamento e conscientização dos colaboradores da importância e necessidade da mudança ocorrer, auxiliando na redução das resistências.

PALAVRAS-CHAVE: Processo de mudança; Tecnologia da informação; Velha Teoria Institucional; Controladoria.

ABSTRACT

The study analyzes the process of change in an information system in the industry of controlling a large company. Its theoretical Institutional Theory from the focus of Old Institutional Theory (OIE). The methodology is characterized as descriptive, qualitative, conducted through a case study, in a interpretive approach. The data were obtained from the analysis of documents, interviews with the controller and a questionnaire to employees of controlling. The results indicate a change in the information system, motivated by technological pressures, reflecting the deinstitutionalization of the previous system and institutionalization of the new system. The planning process for the change of the system is constituted in formation of an internal team and one external. Then came the training of staff to raise awareness of the need for this change happen. The practice of planning and staff training are in line with the steps of habitualization and objectification of Institutional Theory. We conclude that the company achieved legitimacy in the process of changing the system highlighted by the correct process planning, training and awareness by employees of the importance and necessity of change occur, helping to reduce the resistance.

KEY WORDS: Process of change; Information Technology; Old Theory Institutional; Controlling.

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa da teoria institucional admite contribuições de grande relevância para as organizações, desde os seus processos, a aceitação social bem como suas consequências no ambiente institucional (MEYER, ROWAN, 1977; DIMAGGIO, POWELL, 1983; TOLBERT, ZUCKER, 1999; BURNS, SCAPENS, 2000; GUERREIRO, PEREIRA, 2006; FREZATTI, AGUIAR, REZENDE, 2007; ESPEJO et al., 2011).

Segundo Meyer e Rowan (1977), as novas práticas de uma organização surgem principalmente em decorrência de novas tecnologias e da regulação de tarefas. Quando tais práticas atingem a legitimidade, os envolvidos no processo passam a aceitá-la e utilizá-la, configurando um hábito e uma rotina.

A alta competitividade demandada no ambiente dos negócios reafirma a necessidade por parte das empresas de uma posição estratégica voltada ao aperfeiçoamento das organizações. Neste sentido a tecnologia da informação (TI), é apontada como um importante instrumento na consecução da eficácia empresarial. (NAH, LAU, KUANG, 2001; RICCIO, 2001). Estabanez, Grande e Colomina (2010), associam a teoria institucional à TI e comentam que a implantação de ferramentas de controle e gestão, como os sistemas integrados, (*Enterprise Resource Planning - ERP*), está associada aos aspectos organizacionais.

Padilha et al. (2004) e Stemberger e Kovacic (2008), apontam que os sistemas de informações, assim como as empresas, estão inseridos em um contexto de constantes evoluções, e possuem como característica fundamental o atendimento às necessidades da empresa. Em situações em que esta característica não é mais observada, a empresa, adota um processo de mudança de seu sistema para manter sua posição estratégica frente ao mercado.

Aguiar e Guerreiro (2008) adotando uma perspectiva institucional sobre os sistemas gerenciais apontam que estes são construídos de forma social dentro de uma organização, adquirindo características de hábitos e rotinas e exercendo um importante papel no controle dos atores organizacionais.

No presente estudo, o processo de mudança é caracterizado pela desinstitucionalização do sistema de informação utilizado em uma organização, e institucionalização de um novo sistema. Segundo Oliver (1992), a compreensão de um processo de mudança é formidável pelos desafios adquiridos no momento da mudança organizacional, sob uma perspectiva institucional.

Analisa-se, portanto, as pressões institucionais em um processo de mudança assim como no auxílio que prestam para esclarecer as condições institucionais que apresentam maior relevância neste processo. Diante disso surge o seguinte problema de pesquisa: *Como ocorreu o processo de mudança de um sistema de informação na controladoria de uma empresa de grande porte?* Neste sentido, o estudo busca analisar o processo de mudança de um sistema de informação na controladoria de uma empresa de grande porte.

Nesse sentido Dacin e Dacin (2008) relatam a importância da teoria institucional para a explicação de eventos individuais e de ação coletiva. Corroboram ainda sobre a grande atenção dada a compreensão das instituições, principalmente acerca do desenvolvimento de processos e mecanismos institucionais. Mas apesar desse crescente interesse acerca de como as instituições são criadas, são poucos os estudos que abordam o processo desinstitucionalização, destacando-se neste contexto, o estudo de Oliver (1992).

A investigação do processo de mudança oferece ricas contribuições relacionadas às pressões institucionais (OLIVER, 1992). Considera-se relevante a pesquisa por associar a necessidade das

empresas em se manterem competitivas no mercado, utilizando para isso instrumentos de suporte e gestão oferecidos pela TI.

Esta necessidade apresenta um contexto institucional, que é explorado, analisado e difundido no presente estudo com o objetivo de compreender como ocorre o processo de mudança (desinstitucionalização e institucionalização) nas organizações brasileiras de grande porte, contribuindo para a pesquisa de enfoque institucional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será demonstrado o marco teórico da pesquisa, destacando aspectos concernentes à teoria institucional no enfoque da mudança de sistema, abordando a Velha Teoria Institucional. Na sequência será abordada a tecnologia da informação no ambiente empresarial, em específico o concernente aos sistemas de informação integrada, e por fim apresentam-se alguns estudos já realizados nessa temática.

2.1. Teoria Institucional

As instituições são vistas como estruturas onde as pessoas se dedicam a algum interesse e esse fato coincide com a preservação de valores (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Os autores ainda corroboram que na perspectiva institucional, o foco não está nos fatores materiais, e sim, nos aspectos psicológicos, sociais e políticos das organizações, abrangendo as crenças e regras que estruturam uma empresa, e admitem o seu funcionamento.

O conceito de rotina engloba os hábitos de uma instituição. Conforme Guerreiro e Pereira (2006, p. 3) “as rotinas são hábitos formalizados e institucionalizados que incorporam comportamentos orientados por regras, fortalecendo-se pelo processo de repetição de ações para o atendimento das regras”.

Nesse sentido a literatura contábil caracteriza a teoria institucional sobre três enfoques sendo eles a nova sociologia institucional (*NIS – New Institutional Sociology*), a nova economia institucional (*NIE – New Institutional Economics*) e a velha economia institucional (*OIE – Old Institutional Economics*).

No âmbito da Nova Sociologia Institucional (*NIS*) esta “estuda como em determinados aspectos as organizações são similares, motivadas por comportamentos miméticos, isomórficos e coercitivos” (GUERREIRO; PEREIRA, 2006, p. 2). Para Oyadomari et al. (2008) as organizações procuram por meio de processos tornar-se semelhantes, com o objetivo de alcançar a legitimação. Por meio deste processo considerado como homogeneização surge o isomorfismo, sendo que existem três mecanismos que forçam um elemento a ter características parecidas a outro elemento. Os três tipos de isomorfismo são o coercitivo (influências políticas), o mimético (situações de incerteza) e o normativo (influência profissional). Esta teoria é influenciada principalmente por Dimaggio; Powell (1983); Meyer; Rowan (1977).

A Nova Economia Institucional (*NIE*) explica os fatores institucionais pelas razões econômicas, como por exemplo, os custos de transação utilizados no estudo de Williamson. Para Zan e Frezatti (2007) vertente da teoria considera o conjunto de regras sociais, políticas e legais as características do ambiente institucional, sendo essa a base da produção, troca e distribuição. Segundo Guerreiro et al. (2005, p. 97) “o ambiente institucional é caracterizado como um elemento central para o entendimento da evolução de uma indústria e da estratégia das empresas nele inseridas”, logo o ambiente desempenha grande influência nas organizações. Os principais teóricos da *NIE* são Coase (1937), North (1992) e Williamson (1992).

Sendo a abordagem do presente estudo voltada para a velha economia institucional. A teoria institucional partindo da ótica da *OIE* considera a instituição como “o principal objeto de análise e não mais o comportamento racional e maximizador dos indivíduos tomadores de decisões, conforme aceito pela teoria neoclássica” (GUERREIRO; PEREIRA, 2006, p. 2). A *OIE* estuda as práticas da contabilidade como sendo rotinas e hábitos institucionalizados, ou seja, partindo desta perspectiva a contabilidade gerencial, por exemplo, é classificada como uma instituição dentro da própria empresa.

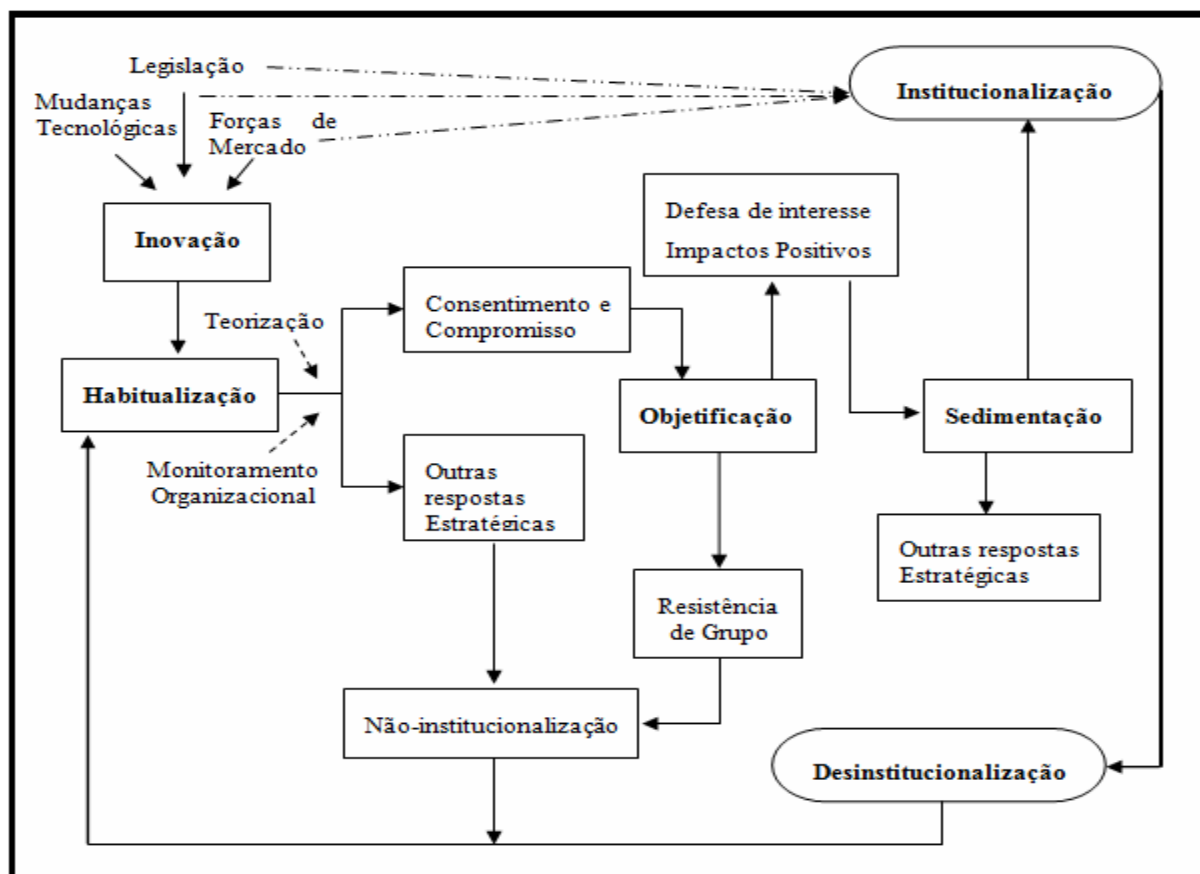
Burns e Scapens (2000) assimilam a mudança vista da perspectiva da velha teoria institucional como tendo por base quatro conceitos, sendo: as ações, as regras, as rotinas e as instituições. Dessa forma, as rotinas consistem em hábitos já formalizados e institucionalizados, sendo que são incorporados comportamentos norteados por regras e o fortalecimento das rotinas ocorre pela repetição das ações que permitem o atendimento das regras. Os autores justificam que é necessário conhecer as práticas já adotadas pela gestão (regras), bem como os hábitos da organização (rotinas) e os princípios das atividades rotineiras (instituições), para dessa forma, esboçar as ações (BURNS, SCAPENS, 2000; GUERREIRO, PEREIRA, REZENDE, 2006). Guerreiro, Pereira e Rezende (2006) elucidam que na *OIE* os hábitos e rotinas considerados como velhos são modificados para dessa forma, oportunizar o surgimento de novas instituições. É importante considerar a dificuldade de se alterar os hábitos e rotinas já estabelecidos, pois esta mudança está associada principalmente a capacidade de que os indivíduos da organização possuem por trocar os velhos hábitos por novos.

Guerreiro e Pereira (2006, p. 6) destacam que “as rotinas representam formas de pensar e de agir que são habitualmente adotadas por um grupo de indivíduos de forma inquestionável”. Dessa forma os autores salientam a importância da compreensão dos elementos, instituição, rotinas e hábitos, num contexto institucional. Para Oliver (1991) as ações e práticas que pretendem ser duradouras e aceitas no âmbito social, além de serem resistentes às mudanças correspondem as atividades institucionalizadas. Conforme Tolbert e Zucker (1999) o processo de institucionalização de uma prática é constituída por três etapas, sendo elas: a habitualização, a objetificação e a sedimentação. A primeira etapa a ser identificada em um processo de institucionalização é a habitualização, que também pode ser denominada por pré-institucionalização. Conforme Tolbert e Zucker (1999) essa denominação envolve a geração de arranjos estruturais, que surgem para auxiliarem e solucionarem problemas organizacionais, implicando em uma inovação para a empresa. Salienta-se que são três os fatores que conduzem as empresas a adotarem a inovação: forças de mercado, influências da legislação e mudanças tecnológicas (TOLBERT, ZUCKER, 1999; GUERREIRO et al., 2005). Nesse sentido a habitualização “é o processo pelo qual alguns estímulos formam uma base empírica, tornando-se habituais em virtude de apresentar menos desgaste de recursos” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 206).

A etapa seguinte da objetificação consiste no momento em que essa nova prática é difundida na organização. Para Tolbert e Zucker (1999) esta etapa compreende o consenso social da mudança entre os gestores, sendo que o consenso ocorre de duas maneiras, pelo monitoramento interorganizacional e na teorização. Conforme Tolbert e Zucker (1999) e Guerreiro et al. (2005) o monitoramento interorganizacional concerne a avaliação dos riscos de uma mudança enquanto que a teorização refere-se a utilização de consultores durante o processo de mudança, por exemplo.

A última etapa num processo de institucionalização é a sedimentação. Esta ocorre quando uma norma ou uma prática está efetivamente institucionalizada, implantada (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Os autores reforçam que para esta etapa seja alcançada são necessários três fatores, sendo eles: impactos positivos relacionados ao processo de mudança, resistência e a defesa do grupo de interesse. Na Figura 1 apresentam-se as etapas do processo de institucionalização baseada na visão de Tolbert e Zucker (1999), bem como o processo de desinstitucionalização de uma prática, conforme Frezatti, Aguiar e Rezende (2007) e Espejo et al. (2011).

Figura 1. Processos inerentes a institucionalização e desinstitucionalização



Fonte: Adaptado de Tolbert, Zucker (1999); Frezatti, Aguiar, Rezende (2007) e Espejo et al. (2011).

Diante das etapas de institucionalização apresentadas por Tolbert e Zucker (1999), Burns e Scapens (2000) consideram que um hábito, rotina ou mesmo uma instituição pode ser considerada institucionalizada a partir do momento em que estas são aceitas e as pessoas não procuram contrariá-la. Dessa forma, atribuindo-se um aspecto institucional, permanece evidente que a institucionalização deve ser encarada como um processo, aceitando como função da instituição a busca pela estabilidade, admitindo possibilidade de mudança, o que pode acarretar em um processo de desinstitucionalização (REZENDE, 2009).

As práticas persistentes nas organizações e a inovação tecnológica são consideradas instituições, possuindo mecanismos próprios e legitimação, porém ocorrem divergências em seu processo de institucionalização. Dessa forma “a interação entre inovação de tecnologia da informação e mudança organizacional podem ser conceituadas como um duplo processo de institucionalização de tecnologia da informação e desinstitucionalização das práticas e estruturas organizacionais” (ESTEBANEZ; GRANDE; COLOMINA, 2010, p. 235).

Em suma para Oliver (1992, p. 11) a “desinstitucionalização pode ser uma condição importante para o desenvolvimento de novas iniciativas institucionais destinadas a preencher o vácuo normativo e processual que o deslocamento institucional e a deslegitimação criam”. Partindo deste aspecto a desinstitucionalização pode auxiliar no momento de prever ou explicar como as novas organizações, ou suas novas práticas são criadas e sustentadas.

O processo de desinstitucionalização pode ser uma implicação das mudanças de uma prática organizacional, tratando-se de um processo no qual as organizações passam por fraquezas. Para Oliver (1992, p.1), a desinstitucionalização é definida “como o processo pelo qual a legitimidade de uma prática estabelecida ou institucionalizada em uma organização é obsoleta ou suspensa”. O processo de

desinstitucionalização se reporta a deslegitimação de um procedimento ou de uma prática, em virtude dos desafios ou fracassos organizacionais de um processo adotado anteriormente pela organização.

As principais causas apontadas para a desinstitucionalização conforme Oliver (1992) caracterizam-se como: funcionais, políticas e sociais. As causas consideradas como funcionais ou técnicas associam os problemas relacionados ao desempenho da organização e suas práticas institucionais. De forma sucinta, a desinstitucionalização de uma atividade ou prática, pode conter um aspecto de caráter político que visa à proteção dos interesses próprios, bem como uma resposta a uma ameaça ou falha. Entretanto as causas sociais referem-se à distinção entre grupos, crenças e práticas divergentes. Contudo Oliver (1992) salienta a importância de observar a relação custo *versus* benefício em um processo de mudança, sob o enfoque da teoria institucional. De mesmo modo que é relevante entender todo o processo de mudança faz-se necessária a compreensão dos fatores que induzem a persistência da estrutura das organizações (AGUIAR; GUERREIRO, 2008).

2.2. Tecnologia da Informação

O meio empresarial altamente regido pela competitividade nos negócios reafirma a necessidade de melhorar e aperfeiçoar as organizações, utilizando a tecnologia da informação (TI) como suporte e estratégia eficaz para esse processo de mudança (NAH, LAU, KUANG, 2001; RICCIO, 2001).

Padilha et al. (2004, p. 103) apontam que esta necessidade apresentada pelas empresas, está relacionada à evolução dos sistemas de informação, que mostram-se em “evolução contínua desde que os processos produtivos e a cadeia produtiva começaram a despertar o interesse da alta administração”. Fazendo surgir desta forma o almejo por uma visão mais holística da empresa, que permitisse além do acompanhamento operacional, o planejamento estratégico e tático.

Este processo de inovação em que as necessidades das empresas e os avanços da tecnologia da informação se encontram e consubstanciam-se resulta nos sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), em que a tradução literal das siglas remete a “Planejamento dos Recursos da Empresa”, também denominados no Brasil de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (RICCIO, 2001; PADILHA, et al., 2004).

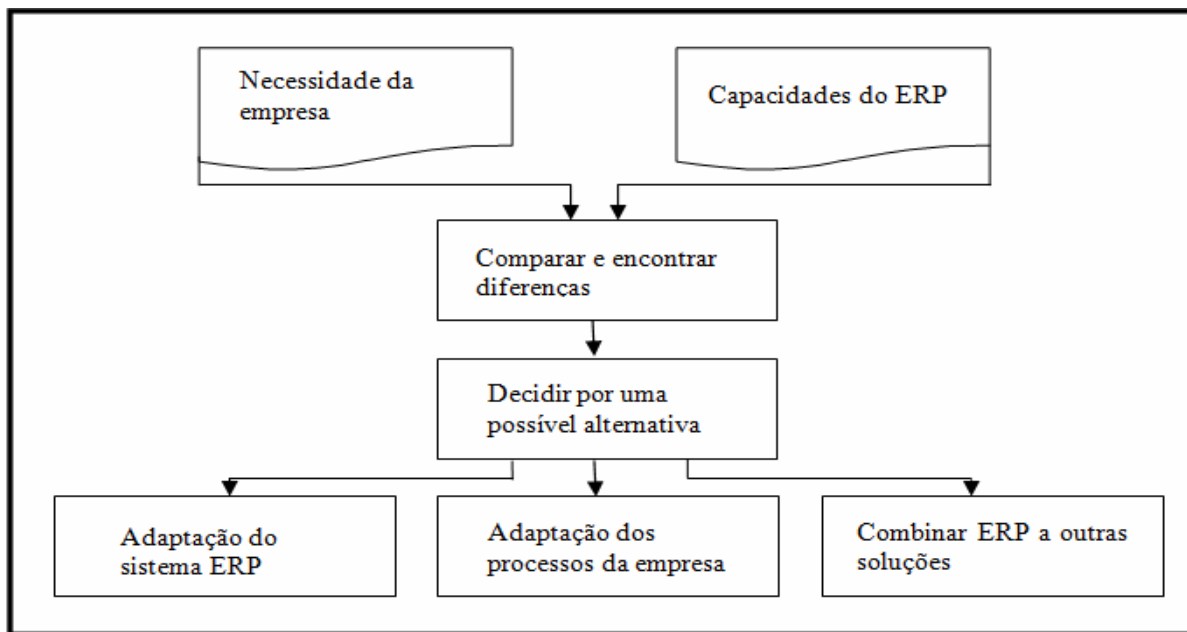
Algumas operações de negócio de uma empresa abrangidas pelos sistemas ERP e citadas pelos autores pesquisados apontam para o processo produtivo, engenharia, compras, fabricação, vendas, comercial, logística, financeiro, gestão de ativos, contabilidade, etc. (KLAUS, ROSEMAN, GABLE, 2000; RICCIO, 2001; GE, VOB, 2009). Neste sentido verifica-se a característica de integração e unificação do banco de dados da empresa, conforme apontado por Padilha et al. (2004) pois todas as transações que são realizadas pela empresa serão registradas para futuras consultas pelo sistema. Os autores relatam ainda que o ERP é um sistema integrado, possibilitando um fluxo de informações de uma única base de dados.

Estas características refletem na automatização e integração, em seus diversos processos e funções envolvidas, permitindo maior conhecimento entre os diversos clientes e fornecedores envolvidos, assim como facilita o gerenciamento da empresa como um todo, e beneficia a gestão, quanto à viabilização na implementação de melhores práticas de negócio (SOH, KIEN, TAY-YAP, 2000; NAH, LAU, KUANG, 2001; CHEN, 2001; SHEHAB et al., 2004; ŠTEMBERGER, KOVACIC, 2008).

Zabjek, Kovacic e Stemberger (2009), apontam que frente a estes potenciais benefícios, verificados, com a implantação de sistemas ERP, pautam-se o interesse das empresas, principalmente as grandes, em adquiri-los, e implantá-los, destinando para isto enormes quantias de recursos financeiros.

Conforme apontado por Stemberger e Kovacic (2008) “é muito importante selecionar um sistema ERP apropriado”, revelando que os processos desenvolvidos pela empresa devem estar em consonância ao desenho modular do ERP fornecido, isso demanda em conhecimento preciso da estratégia e delineamento de processos do negócio e do sistema a ser implantado, conforme sugerido na Figura 2.

Figura 2. Alternativas para seleção e implementação de Sistema ERP



Fonte: Stemberger e Kovacic (2008, p. 261).

Neste sentido, a partir do entendimento da representatividade de um sistema para a posição estratégica e competitiva, assume-se que essa mudança gera impacto na estrutura e organização da empresa quanto sua implantação.

2.3. Estudos Correlatos

Destaque-se dentre os estudos realizados sobre a temática o estudo da Oliver (1992), que trata do processo de desinstitucionalização. O estudo objetivou identificar os fatores que podem prever a desinstitucionalização de uma prática em uma organização. A autora aponta como características da desinstitucionalização, os aspectos funcionais, políticos, sociais, de inércia e entropia. Conforme levantamento da literatura efetuado pela autora a entropia e inércia são as principais causas da desinstitucionalização, enquanto que em seus resultados a inércia é apontada como principal fator. Outro achado da pesquisa direciona às ameaças da persistência de uma prática já institucionalizada, sendo elas: a necessidade funcional da prática, os interesses políticos, o grau de consenso cultural entre os atores e a integridade estrutural das interações padrões, por tanto necessárias à coerência institucional.

O estudo de Ribeiro e Scapens (2004) foi realizado em uma organização industrial portuguesa que efetuou uma mudança organizacional mediante novos sistemas contábeis e de gestão. O principal achado do estudo refere-se aos aspectos relacionados ao poder na empresa, pois o sistema ERP não exercia influências sobre os sistemas de contabilidade e gestão. Dessa forma a influência do poder desse processo de mudança foi o principal responsável das resistências enfrentadas pela empresa.

Guerreiro e Pereira (2006) testaram o modelo de Burns e Scapens para avaliar o processo de institucionalização da contabilidade gerencial. Os autores realizaram um *insight* teórico sobre a teoria institucional e efetuaram uma aplicação no Banco do Brasil. O estudo traz contribuições efetivas

indicando que o modelo utilizado proporciona uma estrutura conceitual adequada para avaliação da eficácia da institucionalização de processos de mudanças em contabilidade gerencial.

Estebanez, Grande e Colomina (2010), objetivaram em seu estudo demonstrar o processo de institucionalização e desinstitucionalização, realizado por um estudo de caso em uma empresa petrolífera mexicana – PEMEX. Esta escolha decorreu da empresa estar em um contexto organizacional interno de desinstitucionalização dos processos de informatização. O estudo demonstrou a capacidade da empresa em explorar o processo de mudança, como algo mais eficaz para a organização. A adoção de uma nova estrutura consiste em um processo de desinstitucionalização. Dessa forma os autores concluem que a interação entre uma inovação tecnológica e a mudança organizacional pode ser caracterizada como um duplo processo de institucionalização de TI e a desinstitucionalização das práticas organizacionais.

Maheshwari, Kumar e Kumar (2010) objetivaram demonstrar o processo de institucionalização do sistema ERP em organizações, por meio de um estudo multi caso. O estudo aborda três estágios para a eficácia na institucionalização de um sistema ERP. O primeiro estágio consiste em atingir a estabilidade técnica, sendo o principal fator destacado a mitigação das resistências encontradas. O segundo estágio é denominado por semântica, trata-se de uma fase muito importante, pois consiste na manifestação dos benefícios do ERP, superando-se a fase de rejeição estabelecendo-se o suporte necessário para a implantação do sistema. O passo seguinte é definido como estágio da eficácia, alcançando a estabilidade,, nesta fase a empresa está preocupada com a otimização e melhoria do sistema. Os resultados reforçam a perspectiva de que um sistema ERP precisa ser consistente com o ambiente da organização.

No estudo de caso serão avaliadas de forma empírica, tanto o processo de desinstitucionalização, bem como as etapas do processo de institucionalização de um sistema de informação na empresa, objeto da análise.

3. METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa realizada por meio da aplicação de um estudo de caso, com uma análise interpretativista. Utilizou-se para a coleta de dados as técnicas de entrevista, questionário e análise documental, sobre a modalidade de pesquisa “*ex post facto*”, em função do processo de mudança analisado ter ocorrido entre os anos de 2006 e 2008, e agora investigado.

Para alcançar os aspectos e particularidades inerentes ao fenômeno estudado, realizou-se a investigação no departamento de controladoria de uma empresa de grande porte do que passou pelo processo de mudança de seu sistema de informação integrado nos últimos anos, e demonstrou interesse e acessibilidade às informações necessárias para a consecução do presente estudo.

A empresa investigada caracteriza-se em uma multinacional brasileira, fundada em 1961, atuante no segmento de motores, compressores e outros. Atualmente, dispõe de 16 unidades, das quais nove estão instaladas no Brasil, entre os estados de Santa Catarina (5), São Paulo (2), Rio Grande do Sul (1), e Amazonas (1), e as outras 7 unidades instaladas no exterior, nos em países como a Argentina (3), México (1), China (1), Portugal (1), e Índia (1), apontando por tanto sua relevância para a economia como um todo.

O crescimento dos últimos anos, abertura de novas filiais, e incorporações, vivido pela empresa, trouxe também a necessidade de aperfeiçoamento nas práticas e estruturas organizacionais, dentre estas, destaca-se o sistema de informação, cuja mudança é tratada como foco do estudo. A empresa selecionada revela-se, portanto um ambiente propício a estudos que investigam aspectos organizacionais.

A pesquisa teve como suporte um protocolo de estudo, que contempla as orientações gerais na condução do estudo. Este documento auxiliar norteia aos envolvidos da pesquisa quanto: ao escopo do estudo, os instrumentos utilizados para coleta dos dados, as pessoas a serem entrevistadas (horários, locais, aspectos a serem observados), ao esboço do relatório do estudo e a estratégia de análise adotada, visando à validade e confiabilidade aos achados (YIN, 2005). Os procedimentos adotados no protocolo do estudo são descritos na sequência e apresentam-se na Figura 3.

Desta forma, destaca-se como ponto inicial do estudo o levantamento teórico, que forneceu suporte ao protocolo quanto aos aspectos a serem investigados. Estes aspectos concernentes a desinstitucionalização e as etapas da institucionalização orientaram o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, assim como serviram de estratégia de análise, para alcance do objetivo e conclusões do estudo. Apresentam-se no Quadro 1, os autores pesquisados na revisão teórica, utilizados como base para o desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa: entrevista semiestruturada e questionário.

Quadro 1. Roteiro para aplicação dos instrumentos de pesquisa

Categorias de análise	Descrição	Fonte
Desinstitucionalização do sistema	Verificar o que foi mudado na empresa. Abrangendo a caracterização de um processo realizado pela controladoria anterior e posteriormente a mudança, assim como os fatores internos e externos que contribuíram à mudança e o período da transição.	Oliver (1991); Oliver (1992); Tolbert, Zucker (1999); Burns, Scapens (2000); Guerreiro et al. (2005); Guerreiro, Pereira (2006); Borba, Martins, Almeida (2008); Maheshwari, Kumar e Kumar (2010).
Habitualização	Verificar os fatores internos e externos que contribuíram para que essa mudança ocorresse na empresa.	Tolbert, Zucker (1999); Guerreiro et al. (2005); Guerreiro, Pereira (2006).
Objetificação	Verificar a estratégia adotada pela empresa quanto ao planejamento e treinamento realizado antes durante e após o processo de mudança do sistema, identificando as particularidades e reflexos desta mudança.	Burns, Scapens (2000); Guerreiro, Pereira (2006).
Sedimentação	Levantar as possíveis dificuldades encontradas no processo de mudança, por meio da identificação de benefícios e malefícios do processo, e como estes foram tratados pela empresa. Verificar a ocorrência de resistência à mudança do sistema, por parte de funcionários, setores, e como a empresa tratou este fenômeno.	Oliver (1991); Oliver (1992); Tolbert, Zucker (1999); Burns, Scapens (2000); Guerreiro et al. (2005); Maheshwari, Kumar e Kumar (2010); Espejo et al. (2011).

Fonte: elaborado pelos autores.

A aplicação dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa, sintetizados na Quadro 1, ocorreu por duas formas distintas. A primeira forma de aplicação pautou-se em uma entrevista semiestruturada, realizada com o *Controller*. Salienta-se que a entrevista foi realizada no dia 20 de dezembro de 2012, nas dependências da empresa, em específico no setor de controladoria, e teve duração de 45 minutos.

A segunda técnica de coleta de dados ocorreu por meio do direcionamento aos funcionários da controladoria, de um questionário com 6 questões de caracterização dos respondentes e 10 questões abertas com intuito de obter as percepções, experiências, dificuldades e facilidades identificadas e vividas pelos funcionários em suas rotinas e funções que tangenciam esse processo de mudança no departamento da controladoria da empresa.

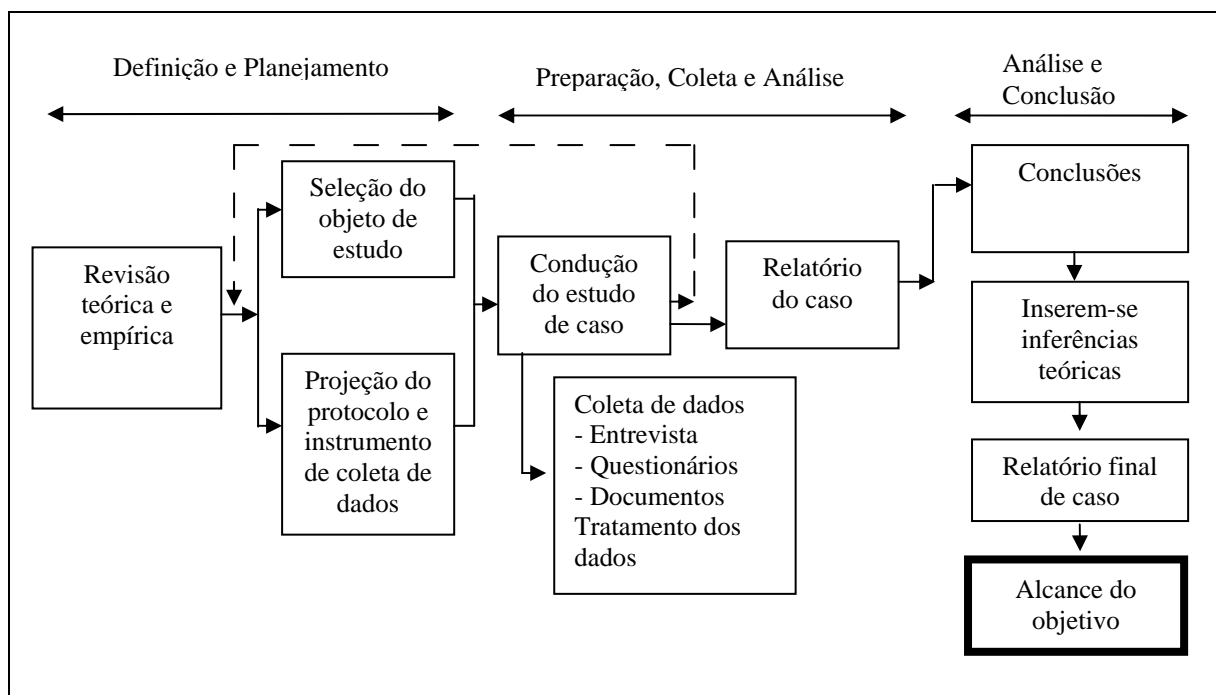
Aponta-se o recebimento de dois questionários pelos funcionários da empresa em função da disponibilidade para o desenvolvimento do estudo, no dia 21 de dezembro de 2012. No entanto, acredita-se que o questionário desenvolvido de forma totalmente qualitativa permitiu extrair dos respondentes suas percepções, e refletiu em contribuições para o melhor entendimento deste processo de mudança.

Reforça-se que tanto o *controller* como os dois funcionários que responderam ao questionário atuam na empresa há mais de 10 anos, e, portanto, acompanharam todo o processo de mudança, ou seja, a desinstitucionalização do sistema de informação anterior, e institucionalização do atual sistema.

Além da entrevista e dos dois questionários, utilizou-se também da análise de documentos disponibilizados pela empresa, como o *Earnings Release* do primeiro trimestre de 2008, por exemplo, que traz informações sobre este processo de mudança. Assim como também contribui para a triangulação dos dados obtidos.

Após a obtenção de todos os dados, pontua-se a organização e tratamento destas informações, para posterior análise. A estratégia de análise adotada no estudo concerne em proposições teóricas, baseadas no processo de desinstitucionalização de Oliver (1992) e nas etapas do processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999). A Figura 3 tem por enfoque ilustrar a metodologia empregada no desenvolvimento da pesquisa.

Figura 3. Desenho da pesquisa



Fonte: Adaptado de YIN (2005, p. 72).

Neste sentido, espera-se verificar a ocorrência dos fatos levantados pelos autores apontados na revisão teórica, no processo mudança do sistema da informação na empresa analisada, para o alcance de tal objetivo, realizou-se uma análise qualitativa do evento.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta sessão do estudo, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos no intuito de verificar o impacto causado pelo processo de mudança de um sistema de informação em uma empresa de grande porte, em específico, no departamento da controladoria Apresenta-se no primeiro momento

um retrospecto das motivações da empresa para a desinstitucionalização do sistema anterior e para a institucionalização de um novo sistema e os principais aspectos relacionados a função da controladoria frente a esta mudança. Na sequência, apresentam-se os achados da pesquisa para cada uma das etapas da institucionalização do novo sistema de informação.

4.1. Desinstitucionalização e Habitualização do novo sistema

Conforme definido por Oliver (1992) a desinstitucionalização ocorre a partir do momento em que uma prática passa a se tornar obsoleta para a organização. Nesse sentido, identifica-se na empresa um processo de mudança que consiste na desinstitucionalização de um sistema de informação. Conforme elucidado pelo *Controller*, essa mudança foi efetuada tendo em vista o atendimento as necessidades da empresa.

Nesse sentido configura-se como uma desinstitucionalização funcional, por envolver aspectos funcionais ou técnicos relacionados ao desempenho do sistema para a organização, influenciando também em suas práticas institucionais, corroborando dessa forma com Oliver (1992).

Partindo do pressuposto de Oliver (1992) de que a desinstitucionalização pode auxiliar na explicação da adoção de novas práticas, pauta-se a análise do estudo sobre a institucionalização desse novo sistema de informação na empresa.

Corroborando com Estebanez, Grande e Colomina (2010) identifica-se um duplo processo de institucionalização perante a inovação da tecnologia com uma mudança organizacional na empresa e a desinstitucionalização das práticas e estruturas organizacionais anteriores. Nesse sentido identificou-se que o processo de desinstitucionalização do sistema anterior e a etapa da habitualização do novo sistema, ocorreram de forma simultânea. Conforme elenca o *Controller*, o processo de mudança consistiu em desligar um sistema e no mesmo momento ligar a chave do outro sistema, logo ele não ocorreu em etapas.

Desse modo para iniciar o processo de institucionalização, torna-se necessário identificar em um primeiro momento a inovação, para então consubstanciar a habitualização. A inovação identificada no presente estudo refere-se a adoção de um novo sistema de informação. Identificada esta etapa, verifica-se os fatores motivadores que propulsionaram a ocorrência dessa mudança.

A entrevista realizada com o *Controller* da empresa pesquisada aponta como fator motivador para a mudança de um sistema ERP para outro, o suporte oferecido pelo sistema no atendimento das necessidades da empresa. Neste sentido pontua as necessidades quanto aos seguintes aspectos:

“Em primeiro lugar, é o porte da empresa, é uma empresa que vem crescendo mundialmente [...]. O sistema anterior nos serviu muito bem, por muito tempo, porém pelo porte da empresa, ele já não absorvia mais as nossas necessidades. [...]. O segundo ponto é a integração. [...] você precisa sempre procurar uma forma de falar a mesma língua em qualquer lugar do mundo”.

Esta percepção também é compartilhada por um dos funcionários pesquisados, quando afirma que “de maneira geral, o novo sistema atende melhor as necessidades da empresa”. Destaca-se no Quadro 2, a descrição de algumas atribuições da controladoria, diretamente relacionada a utilização do sistema. O que desta forma, permite inferir sobre a amplitude da mudança gerada.

Quadro 2. Rotinas realizadas nos sistemas alvo do processo de mudança

Funcionário	Função	Processo rotineiro realizado no sistema anterior	Processo rotineiro realizado no atual sistema
Funcionário 1	Controle Patrimonial	Contabilização via interface com sistema de controle patrimonial, registrando as movimentações ocorridas no sistema paralelo no período.	Registro das movimentações do controle patrimonial no modulo do sistema, gerando contabilização automática das movimentações ocorridas no período.
Funcionário 2	Levantamento de Despesas	Era necessário gerar um razão contábil da conta de despesa requisitada, anotar o número da nota fiscal e ir até um outro módulo do sistema para consultar tal nota fiscal, sendo necessário entrar em até três transações diferentes para alcançar o objetivo.	Através de uma única transação (Razão Contábil) é possível navegar em diferentes módulos, conseguindo explodir a informação ao máximo, sem precisar entrar em várias telas diferentes.

Fonte: Dados da Pesquisa

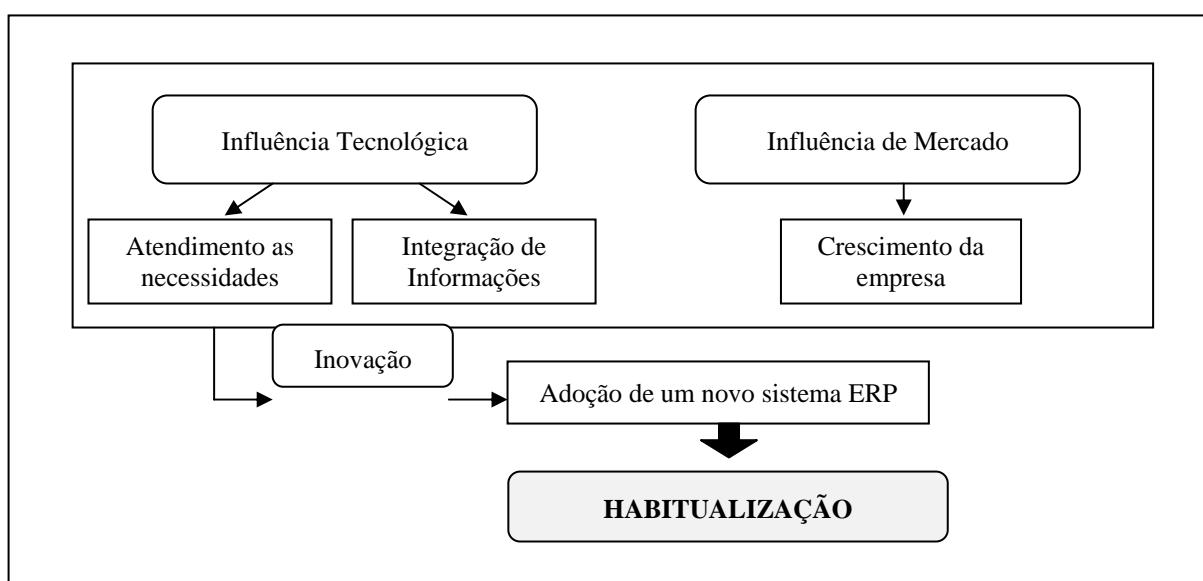
Em relação aos principais aspectos vinculados à função da controladoria, esse processo de mudança repercutiu principalmente no posicionamento crítico e analítico dos funcionários, pois segundo o *Controller*

Hoje automatizou muito, na verdade as pessoas que nós temos hoje na contabilidade, elas tem que ser mais analistas do que operadores. Antes tínhamos muitos lançamentos manuais, porque os módulos não eram todos integrados, então exige que você processasse, e hoje não, as informações estão *on-line* dentro do sistema. Nosso trabalho mudou, digamos assim antes era 60% operacional e 40% de análise, e hoje posso dizer que é 70% de análise e 30% operacional.

Estas observações contribuem claramente no entendimento que a mudança de um sistema de informação, implica numa quebra de rotinas, hábitos, padrões já institucionalizados na organização, setor, função. O que demarca um período de habituação da empresa frente às mudanças (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Na Figura 4, elucida-se o processo de habituação na empresa objeto desse estudo.

Figura 4. Habituação



Fonte: dados da pesquisa.

Esses achados corroboram com Tolbert e Zucker (1999) ao caracterizar-se a inovação por motivações relacionadas as pressões tecnológicas que referem-se ao atendimento das necessidades da empresa e a integração das informações, por meio de um sistema. Identificaram-se ainda as pressões de mercado em virtude do crescimento acentuada da empresa durante os últimos anos, conforme elencado pelo Controller anteriormente.

4.2. Objetificação

Consubstanciada a habitualização da nova prática, a etapa seguinte consiste em alcançar a objetificação. Conforme elencado por Tolbert e Zucker (1999) a objetificação ocorre perante o monitoramento interorganizacional e pela teorização, para desse modo alcançar um consenso entre os envolvidos acerca da importância dessa nova prática.

Nesse sentido o *Controller* aponta para um grande foco no planejamento, treinamento e acompanhamento de todo o processo. Esclarece que das “200 pessoas envolvidas no processo, todas eram internas, e teria mais a consultoria que seriam mais umas 30, 35, a 40 pessoas envolvidas. Estes também ficaram os dois anos acompanhando”. A análise do *Earnings Release* (2008, p. 9), no entanto, ressalta a participação direta de mais de 400 colaboradores da empresa neste processo, além dos consultores especializados, indicando e reforçando a complexidade do evento.

Esta equipe de trabalhadores internos foi responsável pelo desenho dos processos a serem incorporados pelo sistema ERP e “grande parte dessas 200 pessoas eram da área de TI que absorveram esse conhecimento também”. Este desenho do processo abrange as características do negócio a serem contempladas pelo sistema em processo de implantação, o *controller* aponta que “a empresa participou também, mas não como configuradora e sim como área de negócio, [...] esta configuração se restringe a algum desenho e não a configuração propriamente dita porque a fonte está bloqueada”. Neste sentido, verifica-se que apesar do sistema ERP ter uma configuração padrão estabelecida pelo desenvolvedor, a empresa pesquisada apresentou e otimizou a oportunidade de desenhar o sistema de informação de acordo com o negócio da empresa, o que corrobora com Stemberger e Kovacic (2008).

Conforme destacado no *Earnings Release* (2008, p. 9) “a complexidade deste tipo de sistema, em si já significativa, é composta ainda pela necessidade de adoção de novos procedimentos e processos operacionais que a integração das diversas áreas requer”. Conforme o *controller* este processo não aconteceu em etapas “digamos que foi desligar a chave de um sistema e ligar de outro”. O que reforça o entendimento da importância do período de dois anos de preparação compreendendo ao processo de planejamento, configuração e testes, conseqüentemente ressaltando a importância também na compreensão dos aspectos atrelados à este processo.

Verificou-se ainda todo o processo de planejamento para a implantação do novo sistema ERP. Conforme apontado pelo *Controller*, a empresa adotou como estratégia de planejamento para a mudança, a formação de uma grande equipe. Esta grande equipe, dividiu-se em duas esferas, a primeira caracterizada como equipe interna, constituída por especialistas de cada área da empresa, junto aos profissionais de TI que absorvem esse conhecimento e que realizaram o desenho do escopo do sistema, sendo na sequência validado junto aos gestores. A segunda equipe, denominada equipe externa, teve por formação os prestadores de consultoria que realizaram a configuração do sistema, depois deste ser validado pelos gestores. Após a configuração do sistema o *controller* da empresa salientou que “poucas coisas se mudaram no meio do caminho, porque as configurações não são tão simples, normalmente são complexas”.

O *controller* da empresa salientou ainda a importância da realização do planejamento do momento da implantação de um *software* “o planejamento é fundamental, ele é digamos que 70% de uma implantação de um sistema”, reforçando a importância atribuída ao planejamento para o processo de desinstitucionalização de uma prática antiga, e implantação de novas práticas.

A etapa seguinte ao planejamento refere-se ao treinamento. Segundo elucidado no *Earnings Release* (2008, p. 10) a complexidade desse processo de mudança indica o abandono das práticas anteriores e a adoção de novos procedimentos, o que nesse sentido representa uma “curva de aprendizagem bastante inclinada, uma vez que os usuários do sistema devem não só aprender o novo sistema mas também efetuar ajustes nos processos e rotinas”. Reforçando por tanto a importância do treinamento de todos os usuários do sistema neste processo.

Após o processo de planejamento, bem como da configuração do sistema, inicia-se o treinamento dos funcionários envolvidos no processo. Durante o processo de treinamento além da aprendizagem para lidar com o novo sistema, foi enfatizada principalmente a conscientização da necessidade dessa mudança acontecer.

O processo de treinamento ocorreu em dois momentos, antes e depois da implantação do novo sistema. No momento anterior a implantação do novo sistema foram realizadas aulas, com o auxílio de apostilas com as principais transações a serem efetuadas em cada área da empresa. Conforme o *controller* “as pessoas que participaram desses dois anos de estudos elaboraram manuais e esses manuais foram utilizados nessas salas de aula [...]”.

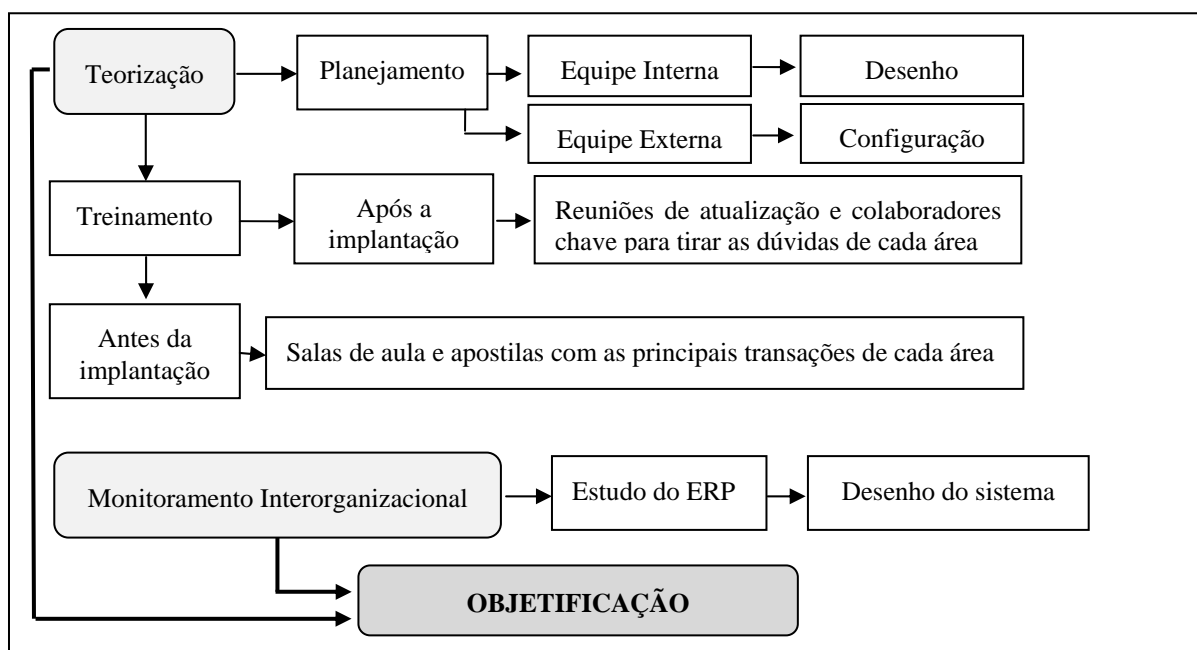
No momento posterior à implantação do novo sistema, ocorreram reuniões de atualização com a participação de funcionários chave para tirar as dúvidas de cada setor da empresa, para que dessa forma ocorra o fortalecimento do treinamento. De acordo com o *controller* “[...] o depois seria para fortalecer o treinamento, porque quando você muda de sistema, você recebe milhares de transações que seriam utilizadas, chega ao primeiro mês, você não consegue lembrar todos os lançamentos, mesmo com o manual na mão”. Dessa forma, “o treinamento dos usuários e equipe técnica é fundamental para o perfeito funcionamento do SAP” (FUNCIONÁRIO 1).

Dessa forma, percebe-se que o planejamento e o treinamento de pessoal acarretam em benefícios para que o processo de mudança ocorra de forma facilitada e satisfatória, auxiliando na redução dos impactos sobre as rotinas que são hábitos já formalizados, e procedimentos regidos por regras. Ao encontro de Guerreiro e Pereira (2006) a concretização da implantação do sistema ocorreu com a implantação de manuais, reuniões de planejamento, e a participação dos setores nos comitês de avaliação.

O planejamento e treinamento de pessoal, conforme verificado, representam pontos fortes e positivos no processo de mudança da empresa, e estão diretamente relacionados à objetificação desta mudança (TOLBERT; ZUCKER, 1999). No entanto, qualquer mudança, assim como benefícios e meios facilitadores, traz imbricado consigo dificuldades com as quais a organização deverá lidar, à fim de alcançar a legitimação do processo.

Nesse sentido, apresentam-se na Figura 5, os fatores pertinentes a etapa da Objetificação do processo de institucionalização de um sistema de informação

Figura 5. Objetificação



Fonte: dados da pesquisa.

Nesse sentido os achados corroboram com Tolbert e Zucker (1999) ao identificar aspectos concernentes ao monitoramento interorganizacional e a teorização. Na teorização encontrou-se o planejamento da empresa para a adoção do novo sistema de informação, que compreendeu a formação de uma equipe interna e outra externa. Ainda em relação a teorização, ocorreu também o treinamento antes e após a implantação do sistema. Outra maneira de se alcançar o consenso é perante o monitoramento interorganizacional que nesse caso refere-se aos estudos necessários acerca do sistema de maneira que ele satisfaça as necessidades da empresa.

4.3. Sedimentação

A última etapa necessária para alcançar a institucionalização total, ocorre somente após a sedimentação. Nesta etapa, discute-se aspectos relativos as resistências, defesa do grupo de interesse e os pontos positivos (GUERREIRO et al., 2005).

Nesse sentido, encontraram-se algumas dificuldades, durante o processo de mudança, principalmente decorrentes da falta de domínio das rotinas, que resulta em um aumento no tempo de execução das tarefas. Esta dificuldade é reforçada em função da mudança ocorrer pelo desligamento do sistema atual e *go live* do novo sistema. Outra dificuldade apontada no estudo é a falta de conscientização das funcionalidades do sistema, que acarreta em resistência por parte dos funcionários. Para Tolbert e Zucker (1999, p.15) a resistência restringe “a difusão da estrutura entre organizações identificadas por teóricos como adotantes relevantes e a promoção contínua e/ou benefícios demonstráveis são necessários para contrabalançar tendências entrópicas e, deste modo, assegurar a perpetuação da estrutura no tempo”.

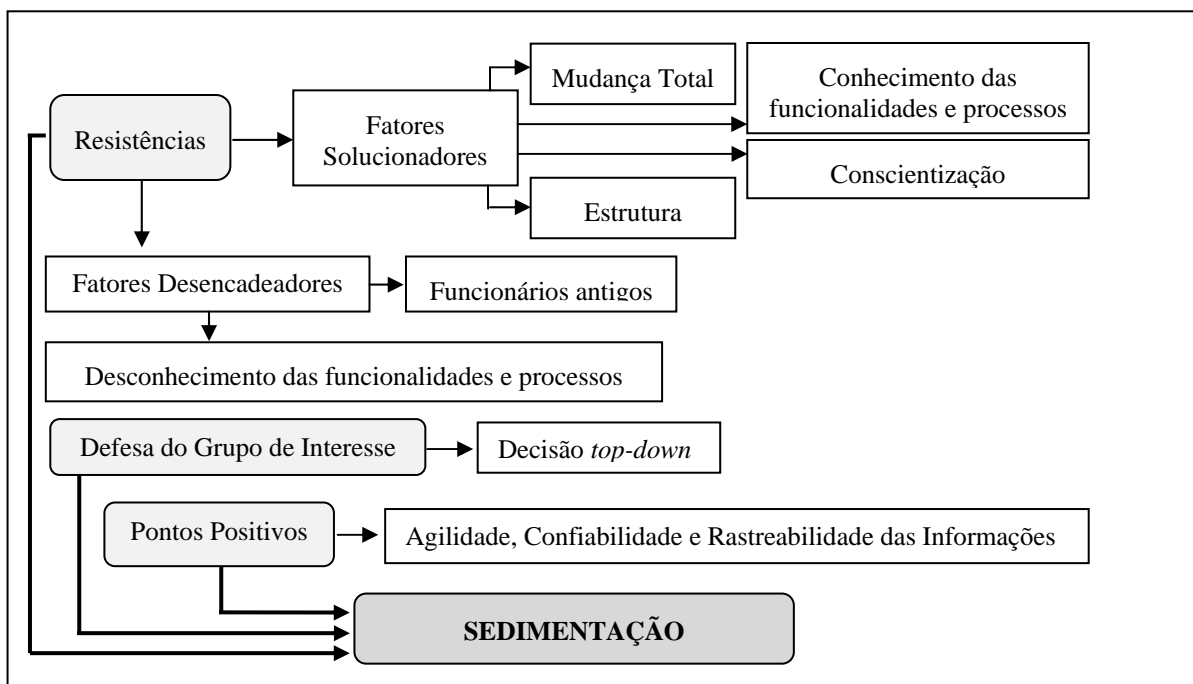
Dentre os benefícios apontados pela institucionalização do novo sistema pode-se destacar a “agilidade no processo, diminuição significativa na execução das rotinas, confiabilidade nas informações, rastreabilidade, informações projetadas de toda vida útil do bem patrimonial” (FUNCIONÁRIO 1). O Funcionário 2 ainda apontou como benefícios dentre os acima citados a rastreabilidade das informações. Sendo que o mesmo apontou como malefícios o “maior número de registros gerados (requer mais espaço no servidor)”, em relação a implementação do novo sistema.

O *controller* assinalou que com a institucionalização do novo sistema “consegue-se acessar de qualquer site do mundo as informações e também não só entre as unidades, mas também como a integração entre as áreas, a pessoa movimenta ou coleta um parafuso lá no almoxarifado, já sai uma contabilização”, isso proporciona uma maior velocidade das informações a serem processadas. De acordo com o estudo de Borba, Martins e Almeida (2008) a implantação de sistemas tem como objetivo alcançar maior dinamismo e agilidade nos processos de tomada de decisões.

Para Tolbert e Zucker (1999) o grau de eficiência de uma mudança depende dos seus benefícios, como por exemplo, a adoção de um novo *software*. Dessa forma, confirma-se que o tempo de execução dos processos pode ser prejudicado ou aumentado em decorrência da falta de domínio de uma nova rotina quando se trata do processo de desinstitucionalização de um sistema. Por outro lado, o processo de institucionalização de um novo sistema apresenta diversos benefícios que devem ser ressaltados visando a mitigação de possíveis resistências e alcance da sedimentação no processo de mudança.

Na sequência, apresentam-se na Figura 6 os principais resultados da pesquisa referentes aos aspectos de resistência do processo de mudança do sistema de informação.

Figura 6. Sedimentação



Fonte: dados da pesquisa.

Conforme o exposto na Figura 6 identificou-se a ocorrência de resistências por parte dos funcionários da controladoria, neste processo de mudança. Ao encontro deste achado, Tobert e Zucker (1999) destacam que a desinstitucionalização, requer uma grande mudança no ambiente organizacional, isso pode acarretar em resistências por parte de alguns funcionários, pois seus interesses e práticas até então desempenhadas são opostas a nova estrutura proposta, e dessa forma irão explorar suas desvantagens.

A resistência nesse processo apresentou tanto fatores desencadeadores (prejudiciais) quanto fatores solucionadores (benéficos), dependendo do tempo de implantação do *software*. Os fatores desencadeadores da resistência identificados no processo de mudança são constituídos por um quadro de funcionários antigos e pelo desconhecimento das funcionalidades e do novo sistema.

Por outro lado os fatores caracterizados como solucionadores, elencados na pesquisa, relacionam-se à uma mudança total, à melhora da estrutura organizacional, ao conhecimento das funcionalidades e dos processos, bem como a conscientização da necessidade da mudança, gerados pelo treinamento realizado na empresa (ênfatisada na Figura 5).

Quando se propõe uma nova atividade como substituta, os chamados defensores desta, deverão realizar uma mobilização em busca do apoio político para que esta nova atividade seja aceita e implementada (OLIVER, 1992). No caso da empresa investigada, segundo o *controller* esta mobilização ocorreu na forma *top-down*, em que a definição da mudança veio de cima para baixo, devendo por tanto ser adotada. Destacando os meios para intermediar o processo, o treinamento.

Os dados fornecem evidências da ocorrência de resistência à esse processo de mudança, que foram superadas, principalmente pela conscientização da necessidade de mudança, treinamento, e a própria coerção, em função da adoção *top-down*.

De acordo com o *controller* da empresa qualquer mudança de sistema gera “trabalho, porque ninguém conhece o todo. O desconhecimento faz as pessoas se sentirem desconfortáveis, mas isso é uma etapa muito curta. Talvez os dois ou três primeiros meses a pessoa tenha um pouco de resistência, até se sentir segura utilizando a ferramenta”. Complementa ainda que “é natural que os funcionários de muitos anos de empresa, fiquem resistentes, mas nesses dois anos que nós trabalhamos, fizemos um trabalho de conscientização da necessidade da mudança”.

Os funcionários também contribuem no entendimento deste ponto, quando relatam que “no início da implantação do novo sistema tivemos algumas resistências, mas logo superadas à medida que as pessoas foram adquirindo conhecimento das funcionalidades” (FUNCIONÁRIO 1). Já o funcionário 2, traz como percepção de que “ocorreu pouca resistência, pois o objetivo principal da alteração do sistema foi melhorar os processos e controles existentes”. Oliver (1992) destaca que a resistência para a mudança de uma determinada prática é explicada pela influência desta no comportamento organizacional.

Neste sentido apesar da divergência de opiniões entres os envolvidos na pesquisa, permite-se inferir a manifestação de resistência por parte de alguns funcionários, que, no entanto, foram superadas, por meio da conscientização da necessidade do abandono do sistema anterior, conhecimento das funcionalidades do novo sistema, seus processos, treinamento e pela própria utilização do novo sistema. Desta forma a empresa perpassa a sedimentação do processo de mudança, ao mitigar as resistências encontradas (Tobert; Zucker 1999). Finalizando Oliver (1992, p.11) enfatiza que o entendimento da institucionalização estendido, nesse sentido, ao processo de mudança em uma empresa “depende de uma investigação dos processos pelos quais a organização reconstrói a realidade quando os valores e práticas existentes são rejeitados ou cancelados”.

Infere-se neste contexto, a importância do planejamento, e treinamento para a mitigação das dificuldades e resistências reveladas no processo de mudança. Assim como ressalta os benefícios e clarifica os novos procedimentos e hábitos a serem adotados no novo sistema, a fim de alcançar a legitimação do processo de mudança.

5. CONCLUSÕES

O objetivo do estudo buscou analisar o processo de mudança de um sistema de informação no setor de controladoria em uma empresa de grande porte. Para tanto realizou-se uma pesquisa descritiva, com análise qualitativa por meio do estudo de caso, sob uma abordagem interpretativista.

Dessa forma para atender ao objetivo da pesquisa, apontou-se os achados que remetem os principais impactos gerados por este processo de mudança. Para tanto pautou-se a análise do estudo na

desinstitucionalização, pautada em Oliver (1992) e nas etapas de institucionalização propostas por Tolbert e Zucker (1999).

O processo de mudança de sistema da empresa para o ERP foi motivado pelo suporte que este oferece, atendendo as necessidades da empresa, principalmente pelo fator integração que este propicia, alcançando-se a habitualização do processo de institucionalização do sistema de informação. Dessa forma a mudança de um sistema de informação, implica numa quebra de rotinas, hábitos, padrões já institucionalizados na organização.

Os resultados apontam que o processo de planejamento e treinamento para a mudança do sistema se constituem pela formação de uma equipe interna (constituída por especialistas de cada área e profissionais de TI que realizaram o desenho do sistema, para a validação pelos gestores) e outra equipe externa (consultoria para a realização da configuração do sistema, após a validação pelos). Após o planejamento ocorreu o processo de treinamento dos funcionários para a conscientização da necessidade dessa mudança acontecer, este ocorreu no período que antevê a mudança e no período posterior. Sendo assim conclui-se que o planejamento e treinamento de pessoal acarretam em benefícios para que o processo de mudança ocorra, consubstanciando a etapa da objetificação., consubstanciado em

Em seguida se analisou o tempo de execução dos processos, pode ser um fator prejudicial, ao processo de mudança em virtude da falta de domínio desta nova rotina. De acordo com o estudo de Borba, Martins e Almeida (2008) a implantação de sistemas tem como objetivo alcançar maior dinamismo e agilidade nos processos de tomada de decisões. Para Tolbert e Zucker (1999) o grau de eficiência de uma mudança depende dos seus benefícios, como por exemplo, a adoção de um novo software.

Verificou-se ainda a presença de resistência, no entanto mitigada a partir da conscientização do objetivo da mudança, treinamento e pela própria utilização e conhecimento do novo sistema, alcançando-se a sedimentação na implantação do novo sistema de informação. De encontro com Tobert e Zucker (1999) que apontam a ocorrência de resistência em processos de grandes mudanças no ambiente organizacional.

Conclui-se que os impactos causados pela mudança do sistema foram positivos, porque, houve um correto planejamento de todo o processo, bem como da conscientização pelos colaboradores da importância e necessidade dessa mudança ocorrer, por meio de um treinamento efetivo, antes durante e após o processo de mudança. Verificou-se a coerência de resistência por parte dos funcionários, tratada pelos envolvidos como algo normal em se tratando a amplitude e profundidade da mudança realizada, no entanto facilmente superada com o auxílio. Desta forma, revela-se um campo aberto a novas pesquisas, voltado para a investigação da ocorrência, e fatores importantes que circundam esse processo de mudança.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Andson Braga de; GUERREIRO, Reinaldo (2008): “Processos de persistência e mudança de sistemas de contabilidade gerencial: uma análise sob o paradigma institucional”. *Revista Universo Contábil*. Vol. 4, nº 3, p. 06-24.
- BORBA, José Alonso; MARTINS, Carolina; ALMEIDA, Lauro Brito de (2008): “Uma análise do controle gerencial sob olhar da teoria institucional nas organizações do setor pesqueiro do sul do país”. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos, CBC*, Curitiba, PR, Brasil, 15.
- BURNS, John; SCAPENS, Robert W. (2000): “Conceptualizing management accounting change: an institutional framework”. *Management Accounting Research* Vol. 11, p.3-25.
- CHEN, Injazz J. (2001): “Planning for ERP Systems: Analysis and future trend”. *Business Process Management Journal*. Vol. 7, nº 5, p. 374-386.

- DACIN, M. Tina; DACIN, Peter A. (2008): Traditions as institutionalized practice: Implications for deinstitutionalization. In: GREENWOOD, Royston; OLIVER, Christine; SAHLIN, Kerstin; SUDDABY, Roy. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles: SAGE, p. 327-351.
- DIMAGGIO, P.L.; POWELL, W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields". *American Sociological Review*. Vol. 48, p. 147-160.
- ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci, et al. (2011): "Uma abordagem institucional do subjetivismo responsável na adoção das normas internacionais de contabilidade: Uma análise crítico-reflexiva sobre os inibidores à convergência no Brasil". *Revista Estudos do ISCA*. Vol. 2.
- ESTABANÉZ, Raquel Pérez; GRANDE, Elena Urquía; COLOMINA, Clara Munhos. (2010): "Information technology implementation: Evidence in Spanish". *International Journal of Accounting and Information Management*. Vol. 18, nº 1.
- FREZATTI, F.; AGUIAR, A.B.; REZENDE, Am. J. (2007): "Strategic Responses to Institutional Pressures, and Success in Achieving Budget Targets: A Survey at a Multinational Company". *International Journal of Accounting and Information Management*. Vol. 15, nº 2, p. 50-66.
- GE, Liping; VOB, Stefan (2009): "ERP application in China: An overview". *Int. J. Production Economics*. Vol. 122, nº 1, p. 501-507.
- GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; REZENDE, Amaury José; AGUIAR, Andson Braga de (2005): "Fatores determinantes do processo de institucionalização de uma mudança na programação orçamentária: Uma pesquisa-ação em uma organização brasileira". *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*. Vol. 10, nº 1, p. 59-76.
- GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto (2006): "Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial". Anais do Encontro da ANPAD, EnANPAD, Salvador, BA, Brasil, 30.
- GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; REZENDE, Amaury José (2006): "Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da Contabilidade Gerencial". *Revista de Administração Mackenzie*. Vol. 7, nº 2, p.78-101.
- KLAUS, Helmut; ROSEMAN, Michael; GABLE, Guy G. (2000): "What is ERP?" *Information Systems Frontiers*. Vol. 2, nº 2, p. 141-162.
- MAHESHWARI, Bharat; KUMAR, Vinod; KUMAR, Uma (2010): "Delineating the ERP institutionalization process: Go-live to effectiveness". *Business Process Management Journal*. Vol. 16, nº 4, p. 744-771.
- MEYER, J.; ROWAN, B. (1977): "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*. Vol. 83, p. 340-363.
- NAH, Fiona Fui-Hoon; LAU, Janet Lee-Shang; KUANG, Jinghua (2001): "Critical factors for successful implementation of enterprise systems". *Business Process Management Journal*. Vol. 7, nº3, p. 285-296.
- OLIVER, C. (1991): "Strategic Responses to Institutional Processes". *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol. 16, nº 1, p. 145-179.
- OLIVER, C. (1992): "The Antecedents of Deinstitutionalization". *Organizations Studies*. Vol. 13, nº 4, p. 563-588.
- OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu, et al. (2008): "Análise dos fatores que favorecem a institucionalização da Value Based Management (VBM) à luz dos argumentos de teóricos da vertente New Institutional Sociology (NIS)". *Revista Universo Contábil*. Vol. 4, nº 2, p. 06-21.
- PADILHA, Thais Cássia Cabral; COSTA, Antônio Fernando Branco; CONTADOR, José Luiz; MARINS, Fernando Augusto Silva (2004): "Tempo de implantação de sistemas ERP: análise da influência de fatores e aplicações de técnicas de gerenciamentos de projetos". *Gestão e Produção*. Vol. 11, nº 1, p. 65-74.
- REZENDE, Amaury José (2009): "Um estudo sobre o processo de desinstitucionalização das práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras". Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamentos de Contabilidade e Atuária, Faculdade

de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- RIBEIRO, João A.; SCAPENS, Robert W. (2004): “Power, ERP systems and resistance to management accounting: A case study”. *Working Papers*, nº 141. Faculdade de Economia do Porto: Portugal.
- RICCIO, Edson Luiz (2001): “Efeitos da tecnologia da informação na contabilidade: Estudos de casos de implementação de sistemas empresariais integrados ERP”. Tese de Livre-Docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- SHEHAB, E.M.; SHARP, L.; SUPRAMANIAM, L.; SPEDDING, T.A. (2004): “Enterprise resource planning an integrative review”. *Business Process Management Journal*. Vol. 10, nº 4, p. 359-386.
- SOH, Christina; KIEN, Sia Siew; TAY-YOP, Joanne (2000): “Cultural fits and misfits: Is ERP a universal solution?” *Communications of the ACM*. Vol. 43, nº 4, p. 47-51.
- STEMBERGER, Mojca Indihar; KOVACIC, Andrej (2008): “The Role of Business Process Modelling in ERP Implementation Projects”. *Proceedings of the Tenth International Conference on Computer Modeling and Simulation*. IEEE Computer Society, Washington, USA, p. 260-265.
- TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. (1999): A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R. et al. *Handbook de estudos organizacionais: Modelos e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, p. 196-219.
- WEG. *Erngins Release*. Acesso em 10 set. 2012. Disponível em: http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2011/03/2008_04_25_1Q08_Results.pdf
- YIN, Robert. K. (2005): *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- ZABJEK, Damijan; KOVACIC, Andrej; STEMBERGER, Mojca Indihar (2009): “The influence of business process management and some other CSFs on successful ERP implementation”. *Business Process Management Journal*. Vol. 15, nº 4, p. 588-608.
- ZAN, Adriano; FREZATTI, Fábio (2007): “O uso setorial de artefatos de contabilidade gerencial nas grandes empresas brasileiras: Possível influência institucional”. *Anais do Congresso Internacional de Custos, IIC*, Lyon, 10.



Jorge Eduardo Scarpin

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (2006). Atualmente é Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná - UFPR no Mestrado em Ciências Contábeis. Atua na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis e Gestão Pública.



Fernanda Kreuzberg

Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Itapiranga - FAI (2010). Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau - FURB (2013). Professora do Departamento de Contabilidade da Universidade Regional de Blumenau e do Departamento de Ciências Contábeis do Centro Universitário Barriga Verde (UNIBAVE). Atua na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis na subárea de Contabilidade Financeira e Contabilidade para Usuários Externos.



Franciele Beck

Possui graduação pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (2010), mestrado em Ciências Contábeis na Fundação Universidade Regional de Blumenau (2013). Professora do departamento de Ciências Contábeis da Fameblu – Blumenau, e do Departamento de Ciências Contábeis da Febave – Orleans. Pesquisadora na área de Ciências Contábeis, com ênfase na linha de Contabilidade Gerencial.