

DESINSTITUCIONALIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOB O ENFOQUE DA VELHA TEORIA INSTITUCIONAL

Fernanda Kreuzberg

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
da Universidade Regional de Blumenau – FURB
Rua Antônio da Veiga, 140. Victor Konder. Blumenau – SC
Telefone: (47) 3321 0565 E-mail: fkreuzberg@al.furb.com

Franciele Beck

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
da Universidade Regional de Blumenau – FURB
Rua Antônio da Veiga, 140. Victor Konder. Blumenau – SC
Telefone: (47) 3321 0565 E-mail: fbeck@al.furb.com

Jorge Eduardo Scarpin

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Regional de Blumenau – FURB
Rua Antônio da Veiga, 140. Victor Konder. Blumenau – SC
Telefone: (47) 3321 0565 E-mail: jorgescarpin@furb.br

RESUMO

O estudo busca verificar o impacto causado pelo processo de desinstitucionalização de um sistema de informação em uma empresa de grande porte de Santa Catarina. A metodologia é caracterizada como descritiva, qualitativa realizada por meio de um estudo de caso. Realizou-se entrevista com o *controller* e aplicação de questionário a funcionários. Levantaram-se proposições de estudo (P1) planejamento, (P2) dificuldades e (P3) resistência pelos colaboradores, fundamentadas em Oliver (1991); Oliver (1992); Tolbert e Zucker (1999); Burns e Scapens (2000); Guerreiro et al. (2005); Guerreiro e Pereira (2006); Borba, Martins, Almeida (2008); Maheshwari, Kumar e Kumar (2010). Os resultados apontam que o processo de planejamento para a desinstitucionalização do sistema se constitui na formação de uma equipe interna e outra equipe externa. Em seguida ocorreu o treinamento dos colaboradores para a conscientização da necessidade dessa mudança acontecer. Sendo assim o planejamento e treinamento de pessoal acarretam em benefícios para que o processo de mudança ocorra, aceitando-se a (P1). A (P2) assume que o tempo de execução dos processos pode ser prejudicado/aumentado em decorrência da falta de domínio desta nova rotina se confirma. A terceira proposição da pesquisa consiste na resistência por parte dos colaboradores que poderá ser prejudicial no abandono de hábitos e práticas. Houve pouca resistência, pois se objetivou a melhoria dos processos e controles existentes. Conclui-se que os impactos causados pelas desinstitucionalização do sistema foram positivos, porque houve um correto planejamento do processo, bem como da conscientização pelos colaboradores da importância e necessidade dessa mudança ocorrer, causando dessa forma pouca resistência.

Palavras-chave: Tecnologia da informação; Teoria Institucional; Desinstitucionalização; Velha Teoria Institucional.

Área Temática: Controladoria e Contabilidade Gerencial

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 E ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983, TOLBERT; ZUCKER, 1999, BURNS; SCAPENS, 2000; GUERREIRO; PEREIRA, 2006; FREZATTI; AGUIAR; REZENDE, 2007; ESPEJO ET AL., 2011).

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 tecnologia da informação, e comentam que a implantação de ferramentas de controle e gestão, como os sistemas integrados *Enterprise Resource Planning* (ERP), está diretamente associada e refletida aos aspectos organizacionais, pontuando especificamente a posição estratégia e cultura organizacional da empresa.

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

No entanto, 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 mais é observada, a empresa, para manter sua posição estratégica frente ao mercado, pode optar pela mudança de sistema, acarretando em um processo de desinstitucionalização.

A compreensão de um processo de desinstitucionalização é formidável pelos desafios adquiridos no momento da mudança organizacional, sob uma perspectiva institucional (OLIVER, 1992). Por outro lado as causas da desinstitucionalização permitem o entendimento de quando as pressões institucionais são menos predispostos a influenciar de forma duradoura em uma organização. Analisam-se onde as pressões institucionais apresentam falhas nos resultados previsíveis, bem como auxilia a esclarecer as condições institucionais mais relevantes. Diante disso surge o seguinte problema de pesquisa: *Qual o impacto da desinstitucionalização de um sistema de informação em uma empresa de grande porte de Santa Catarina?* Neste sentido, o estudo busca verificar o impacto causado pelo processo de desinstitucionalização de um sistema de informação em uma empresa de grande porte de Santa Catarina.

O estudo justifica-se pelo fato do processo de desinstitucionalização nas organizações ser uma temática pouco investigada no meio acadêmico, e que segundo Oliver (1992), oferece ricas contribuições relacionadas as pressões institucionais influenciadas pela mudança organizacional. 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 desinstitucionalização nas organizações brasileiras de grande porte, contribuindo para a pesquisa de enfoque institucional.

2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O meio empresarial altamente regido pela competitividade nos negócios reafirma a necessidade de melhorar e aperfeiçoar as organizações, utilizando como suporte e estratégia

eficaz a esse processo de mudança a tecnologia da informação (TI). (NAH; LAU; KUANG, 2001; RICCIO, 2001).

Padilha et al (2004, p. 103) apontam que esta necessidade apresentada pelas empresas, está imbricada na 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).

Conforme apontado por Klaus, Rosemann e Gable (2000) estas soluções de software procuram integrar a empresa por completo, abrangendo todos os processos da empresa, conferindo, portanto uma visão holística do negócio, a partir de uma base comum de dados e arquitetura de TI. 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, p. 104):

Todas as transações realizadas pela empresa devem ser registradas para que as consultas extraídas do sistema possam refletir o máximo possível a realidade. Pode-se dizer que o ERP é um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob 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; KOVAČIČ, 2008).

Zabjek, Kovacic e Stemberger (2009), apontam que frente a estes potenciais benefícios verificados com a implantação de sistemas ERP, pauta-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, isso demanda em conhecimento preciso da estratégia e delineamento de processos do negócio e do sistema a ser implantado, conforme sugerido pela Figura 1.

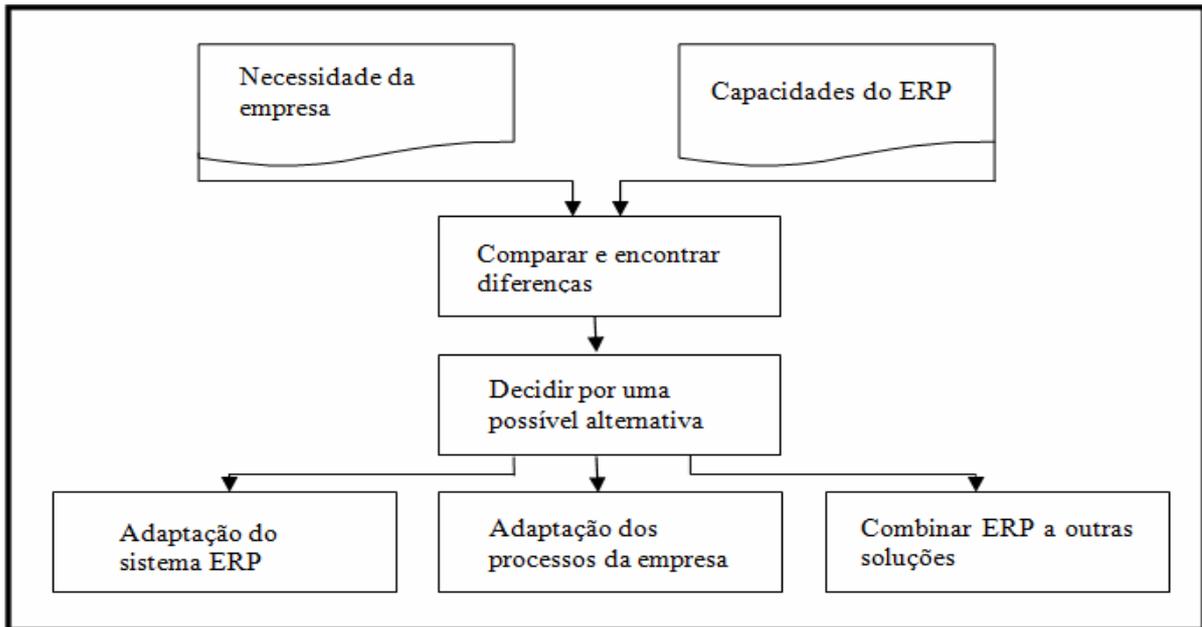


Figura 1: Alternativas para seleção e implementação de Sistema ERP.

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

Adotando uma perspectiva institucional sobre os sistemas gerenciais, 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 (AGUIAR; GUERREIRO, 2008). Logo o entendimento do processo de institucionalização consiste das ações rotineiras legitimadas.

Neste sentido, a partir do entendimento da representatividade deste sistema para uma posição estratégica e competitiva, assim como, do impacto gerado na estrutura e organização da empresa quanto sua implantação, objetiva-se verificar, de acordo com base teórica e análise empírica, os aspectos que tangenciam a desinstitucionalização de um sistema de gestão ERP. Para tal, apresentam-se nos itens seguintes, conceitos e aspectos relacionados ao processo de institucionalização e desinstitucionalização, a serem aplicados no estudo.

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 E ZUCKER, 1999). A perspectiva institucional não considera os fatores materiais, mas os aspectos psicológicos, sociais e políticos das organizações, abrangendo as crenças e regras que estruturam uma empresa, e assim admite o seu funcionamento.

O conceito de rotina engloba os hábitos de uma instituição. De acordo com Oliver (1992) os hábitos por possuírem uma caracterização pessoal, podem abranger um grupo de pessoas e dessa forma ser artefato das instituições. 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”.

A importância da conceitualização de institucionalização ocorre a partir do momento que as rotinas passam a ser adotadas por um grupo de indivíduos de maneira inquestionável (GUERREIRO; PEREIRA, 2006). Para Oliver (1991) as ações e práticas que pretendem ser duradouras e aceitas no âmbito social, além de serem resistentes as mudanças correspondem a atividades institucionalizadas. Ao encontro de Burns e Scapens (2000) 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.

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 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, logo a última etapa num processo de institucionalização é a sedimentação. Esta ocorre quando uma norma ou uma prática está efetivamente institucionalizada, implantada.

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); Scott (1995); Zucker, (1987).

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, política 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 óptica 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 um 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. 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.

Guerreiro; Pereira e Rezende (2006) contribuem que a *OIE* suprime os hábitos e rotinas considerados como velhos, 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. Sendo assim Burns e Scapens (2000) salientam a complexidade e o período de tempo em que uma mudança ocorre.

O processo de desinstitucionalização pode ser uma implicação das mudanças de uma prática organizacional, pois se trata de um processo no qual as organizações passam por fraquezas e tornam a desaparecer. 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 desgasta 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) são caracterizadas como funcionais, políticas e sociais. As causas consideradas como funcionais ou técnicas associa 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 a proteção dos interesses próprios, bem como uma resposta a uma ameaça ou falha. Entretanto as causa sociais referem-se distinção entre grupos, crenças e práticas divergentes. Contudo Oliver (1992) salienta a importância de observar a relação custo x benefício em um processo de mudança, sob o enfoque da teoria institucional. De mesmo modo que é relevante entender todo o processo de mudança é necessário a compreensão dos fatores induzem a persistência da estrutura das organizações (AGUIAR; GUERREIRO, 2008).

2.2 Proposições da pesquisa

Dos estudos já efetuados merece destaque o estudo de Oliver (1992) que trata do processo de institucionalização. O objetivo de seu estudo é identificar os fatores que podem prever a desinstitucionalização. Em seu estudo o autor aponta as características da desinstitucionalização, como sendo funcionais, políticas, sociais, inércia e entropia. Conforme o levantamento da literatura efetuado pelo autor 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 se direciona as 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 de proximidade e interação padrões que são necessárias para sustentar a coerência institucional.

Por outro lado, em seu estudo 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.

De maneira mais abrangente Maheshwari, Kumar e Kumar (2010) objetivaram em seu estudo demonstrar o processo de institucionalização do sistema ERP em organizações, constituindo assim um estudo multi caso. Foram entrevistados 30 diretores de empresas que participaram da adoção do sistema ERP, entre o período de 1996 a 2004. Os resultados

reforçam a perspectiva de que um sistema ERP, precisa ser consistente com o ambiente da organização. Os autores encontraram 15 atividades-chave na execução do sistema.

Sob um aspecto institucional, permanece evidente que a institucionalização deve ser encarada como um processo, aceitando como a função da instituição a busca pela estabilidade, admitindo possibilidade de mudança, o que pode acarretar em um processo de desinstitucionalização (REZENDE, 2009).

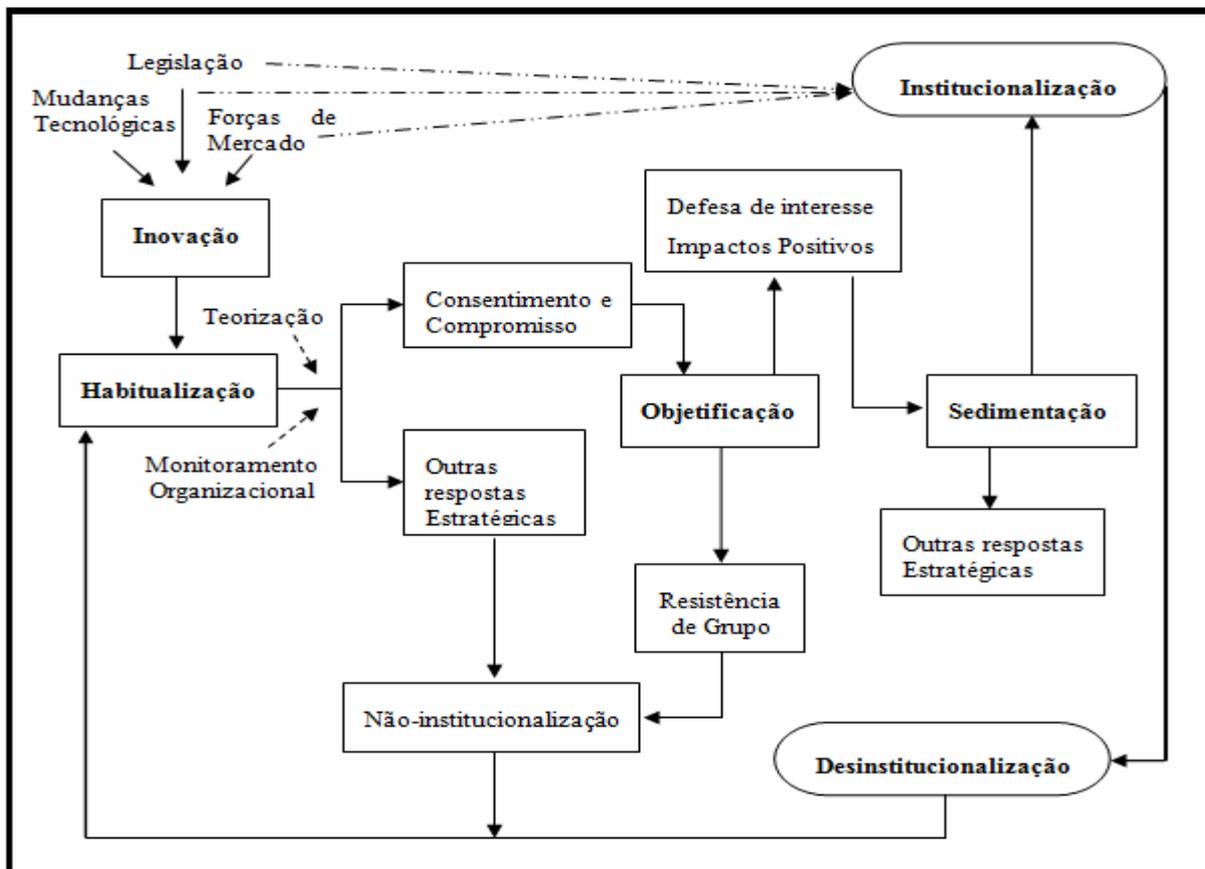


Figura 2: Processos inerentes a institucionalização

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

De forma elucidativa, se visualiza nessa situação o processo de convergência das normas brasileiras de contabilidades as normas internacionais. Este cenário evidenciou questionamentos entre os profissionais contábeis, representando uma tendência a um processo de desinstitucionalização, devido à necessidade de abandonar um determinado procedimento bem como conceitos inerentes já legitimados na classe contábil (ESPEJO ET AL., 2011). Estes precisam ser abandonados e permitir à legitimação de novos procedimentos adequados a realidade social.

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 são criadas e sustentadas.

Tendo como ponto de partida essas contribuições empíricas foi plausível agrupar, em cinco proposições, os distintos ganhos e perdas que a empresa possa obter com a inerência do processo de desinstitucionalização do sistema. As proposições indicam fatores que afetam o processo de desinstitucionalização. Em seguida são apresentadas essas proposições, as definições e os principais autores que as sustentam, conforme segue no Quadro 1.

Proposições	Definição	Autores
P1: Planejamento	Planejamento e treinamento de pessoal acarretam em benefícios para o processo de mudança.	Burns e Scapens (2000); Guerreiro, Pereira (2006).
P2: Dificuldades	O tempo de execução dos processos pode ser prejudicado/aumentado em função da falta de domínio desta nova rotina.	Oliver (1992); Tolbert, Zucker (1999); Maheshwari, Kumar e Kumar (2010); Espejo et al. (2011).
P3: Resistência pelos colaboradores	Resistência por parte dos colaboradores será prejudicial no abandono de hábitos e práticas já institucionalizados.	Oliver (1991); Oliver (1992); Tolbert, Zucker (1999); Burns e Scapens (2000); Guerreiro et al. (2005); Espejo et al. (2011).

Quadro 1: Proposições da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No estudo de caso essas proposições serão avaliadas de forma empírica, sendo comprovadas ou não, verificando-se a relevância e importância destes fatores.

3 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se em uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa realizada por meio da aplicação de um estudo de caso. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados, as técnicas de entrevista, questionário e análise documental.

Para alcançar os aspectos e particularidades inerentes ao fenômeno estudado, realizou-se um estudo de caso em uma empresa de grande porte do estado de Santa Catarina que passou pela desinstitucionalização de um sistema de informação integrado nos últimos anos, e mostrou interesse e acessibilidade às informações necessárias para a consecução do presente estudo.

A empresa selecionada caracteriza-se em uma multinacional brasileira 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 representatividade para a economia como um todo, e revelando-se um ambiente propício a estudos que investigam aspectos organizacionais.

A realização da pesquisa teve como suporte um protocolo de estudos, que contempla tanto os instrumentos utilizados para coleta dos dados, como as orientações gerais a serem observadas na utilização destes instrumentos, visando à garantia de maior confiabilidade aos achados (YIN, 2005).

Desta forma, elaborou-se com base nos autores pesquisados na revisão teórica, Oliver (1991); Oliver (1992); Tolbert e Zucker (1999); Burns e Scapens (2000); Guerreiro et al. (2005); Guerreiro e Pereira (2006); Borba, Martins, Almeida (2008); Maheshwari, Kumar e Kumar (2010), um instrumento de pesquisa aplicado por duas formas distintas. A primeira aplicação pautou-se em uma entrevista semi-estruturada com o *Controller* da empresa no intuito de verificar os aspectos inerentes ao processo ocorrido de desinstitucionalização do sistema de informação que a empresa possuía.

A segunda aplicação ocorreu por meio do direcionamento de um questionário com questões abertas aos funcionários da controladoria, no intuito de obter as percepções, experiências, dificuldades e facilidades identificadas e vividas pelos funcionários em suas rotinas e funções que tangenciam esse processo. Ressalta-se que aplicação dos instrumentos de pesquisa restringiu-se ao setor da controladoria, em função da acessibilidade dos respondentes, e por ter sido um setor que acompanhou todo o 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 desinstitucionalização do sistema de informação anterior, e implantação do atual sistema. A entrevista e aplicação do questionário ocorreram no dia 20 de dezembro de 2011.

As informações obtidas pela realização da entrevista e aplicação do questionário foram analisadas com o auxílio do Software Atlas TI versão 5.0, para interpretação e confecção das relações conceituais verificadas nos respectivos instrumentos.

Neste sentido, espera-se verificar a ocorrência das proposições levantadas pelos autores apontados na revisão teórica, no processo de desinstitucionalização 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 desinstitucionalização de um sistema de informação em uma empresa de grande porte de Santa Catarina. Este item apresenta no primeiro momento um retrospecto das motivações da empresa para o processo de mudança do sistema, a forma pela qual essa mudança ocorreu, e quais os principais aspectos relacionados a função da controladoria frente a esta mudança. Na sequência, apontam-se os achados que remetem os principais impactos gerados por este processo de mudança, consubstanciados nas proposições levantadas no estudo: (P1) planejamento, (P2) dificuldades e (P3) resistência pelos colaboradores.

4.1 Caracterização do processo de mudança do sistema de informação

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”, corroborando no entendimento de que a mudança de um sistema ERP já institucionalizado, por um novo sistema ERP, motivou-se pelo atendimento das necessidades da empresa relacionadas ao suporte à demanda do negócio e uma maior integração e consolidação das informações da empresa em um único banco de dados. Verifica-se consonância aos autores pesquisados Stemberger e Kovacic (2008), quanto às motivações pela implantação de um sistema ERP, que no caso da empresa pesquisada, são conceitos que podem ser estendidos ao um processo de mudança de ERP.

Este processo de mudança e conseqüentemente desinstitucionalização do sistema anterior conforme Oliver (1992) caracteriza-se como funcional, por envolver aspectos

funcionais ou técnicos relacionados ao desempenho da organização e suas práticas institucionais.

Quanto à forma pela qual ocorreu esse processo de mudança, o *Controller* aponta 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.”

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, conforme discutido no estudo de Stemberger e Kovacic, (2008).

Em relação aos principais aspectos vinculados à função da controladoria, esse processo de desinstitucionalização 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.

O funcionário (2) quando questionado sobre a descrição de sua função na controladoria da empresa no sistema anterior, apontou a seguinte atividade no caso, tratando do 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”. Em seguida relatou a mesma atividade, porém no atual sistema ERP “através de uma única transação (Razão Contábil) é possível navegar em diferentes módulos, conseguindo explorar a informação ao máximo, sem precisar entrar em várias telas diferentes”.

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. Desta forma, revela-se um campo aberto a novas pesquisas, voltado para a investigação da ocorrência, e fatores importantes que circundam esse processo de desinstitucionalização.

4.2 Análises das proposições

Prosseguem nesta seção as análises de cada uma das proposições recomendadas anteriormente. Inicialmente apresentam-se os principais achados que remetem aos impactos gerados por este processo de mudança do sistema da controladoria, consubstanciados na proposição (P1) do planejamento levantado no estudo.

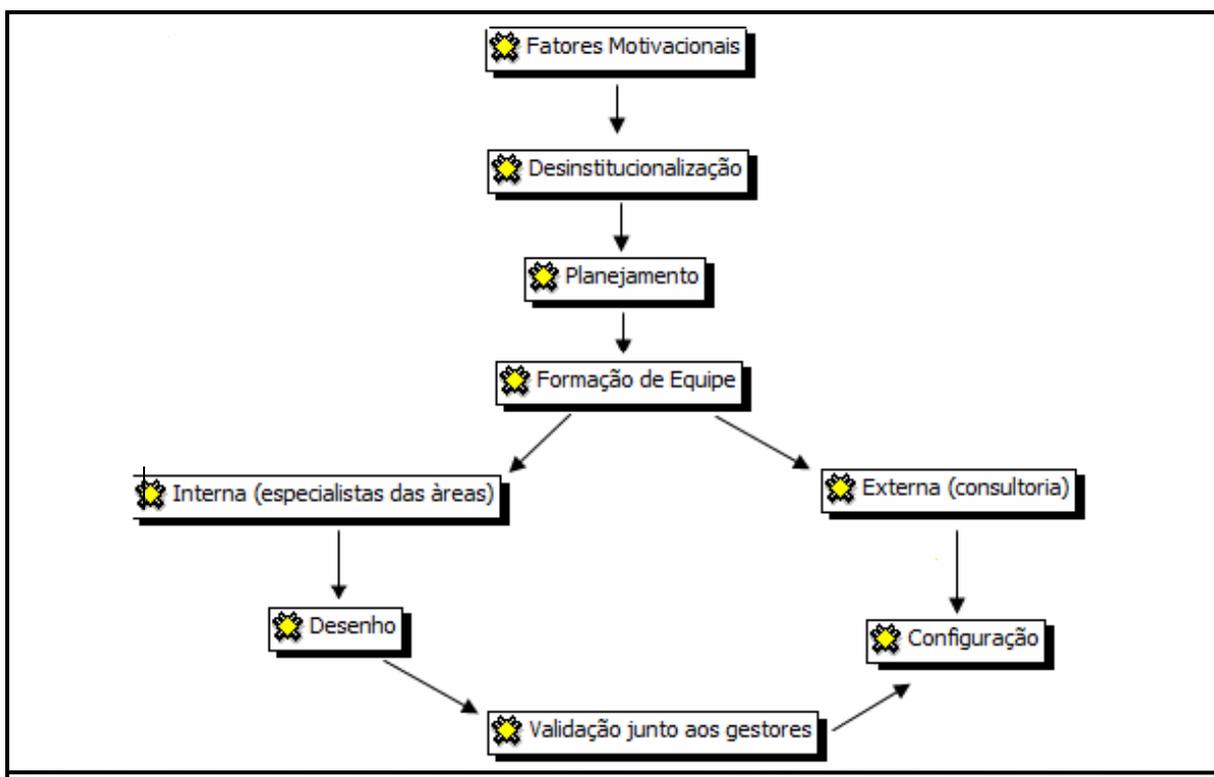


Figura 3: Aspectos do planejamento no processo de desinstitucionalização

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme a Figura 3 é possível visualizar todo o processo de planejamento para a desinstitucionalização de um sistema, bem como a implantação do novo sistema ERP. Percebe-se que ocorreu a formação de uma 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 formação da equipe externa englobou 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.

Em seguida os principais aspectos apontados na pesquisa referentes ao treinamento para o processo de mudança do sistema identificados na primeira proposição que trata do processo de planejamento (P1).

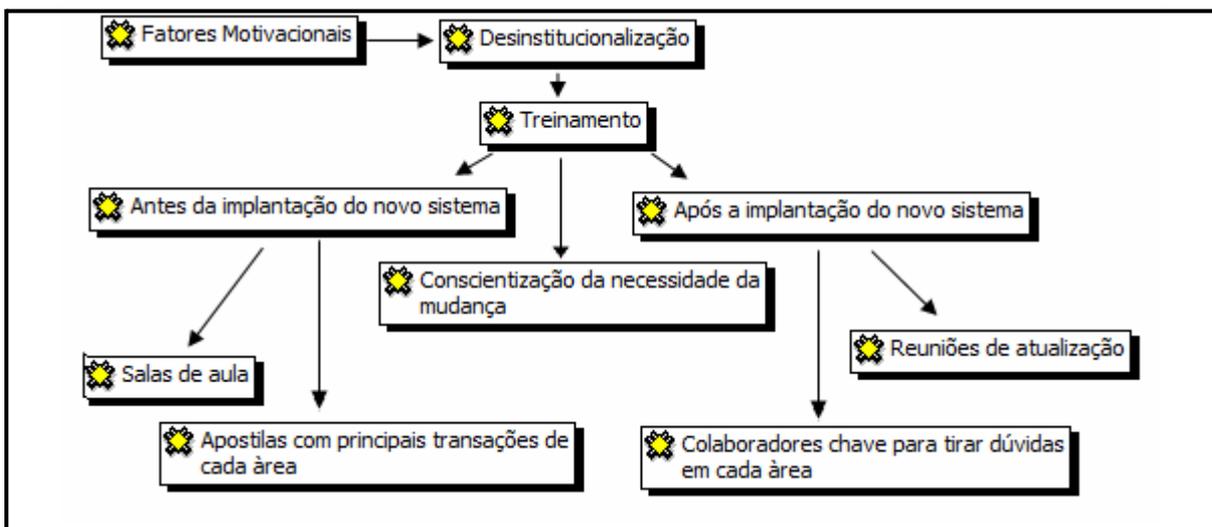


Figura 4: Aspectos do treinamento no processo de desinstitucionalização

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após o processo de planejamento, bem como da configuração do sistema, inicia-se o treinamento dos colaboradores 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 antes da implantação do novo sistema foram realizadas salas de aulas, com o auxílio de apostilas com as principais transações a serem efetuadas em cada área da empresa. Conforme o *controller* “o antes foram efetuadas salas de aula, onde essas pessoas que participaram desses 2 anos de estudo 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 colaboradores 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 confirma-se a Proposição 1 (P1) de que o planejamento e treinamento de pessoal acarretam em benefícios para que o processo de mudança ocorra de forma facilitada e satisfatória, reduzindo os impactos sobre as rotinas que são hábitos já formalizados, sendo os 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, no entanto, qualquer mudança, assim como benefícios e meios facilitadores, traz imbricado consigo, dificuldades com as quais a organização deverá lidar.

Na sequência, apresentam-se os principais achados da pesquisa referentes às dificuldades do processo de mudança do sistema, aos quais especificou-se na segunda proposição (P2), a decorrência de um aumento no tempo de execução das tarefas em função da falta de domínio desta nova rotina.

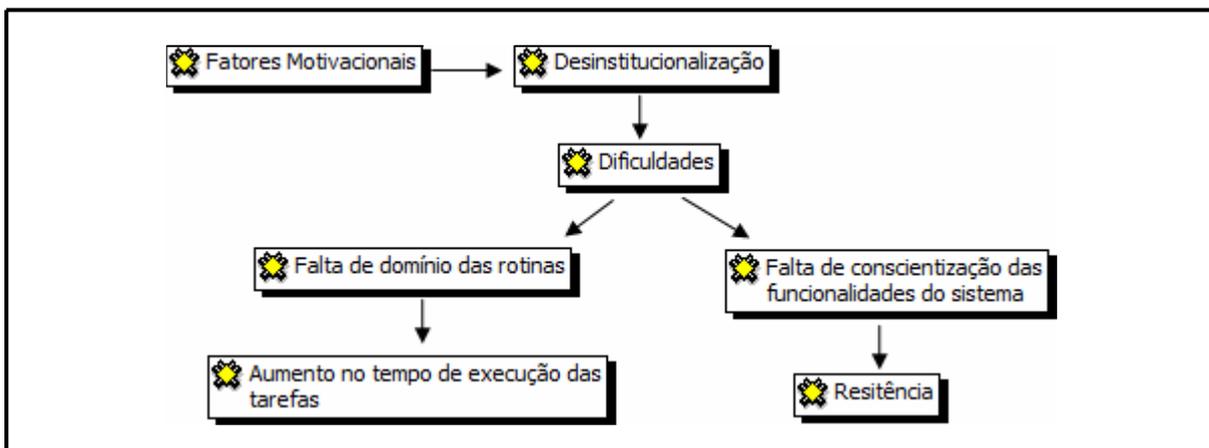


Figura 5: Aspectos das dificuldades no processo de desinstitucionalização

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que as principais dificuldades encontradas no processo de desinstitucionalização são relativos a falta de domínio das rotinas que resulta em um aumento no tempo de execução das tarefas. Outra dificuldade apontada no estudo é a falta de conscientização das funcionalidades do sistema, que acarreta em resistência por parte dos colaboradores. 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”.

O *controller* apontou ainda como dificuldades “os custos que estão relacionados mais a necessidade de investimento em informática, por que você tem mais informações disponíveis, com isso você precisa de mais equipamentos também [...]”.

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 a proposição 2 (P2) que apresenta como definição que o tempo de execução dos processos pode ser prejudicado ou aumentado em decorrência da falta de domínio desta nova rotina se confirma, em se tratando do processo de desinstitucionalização de um sistema. Por outro lado, o processo de institucionalização de um novo sistema apresenta diversos benefícios, já acima elencados.

Em seguida os principais resultados da pesquisa referentes aos aspectos de resistência do processo de mudança do sistema definidos na terceira proposição (P3).

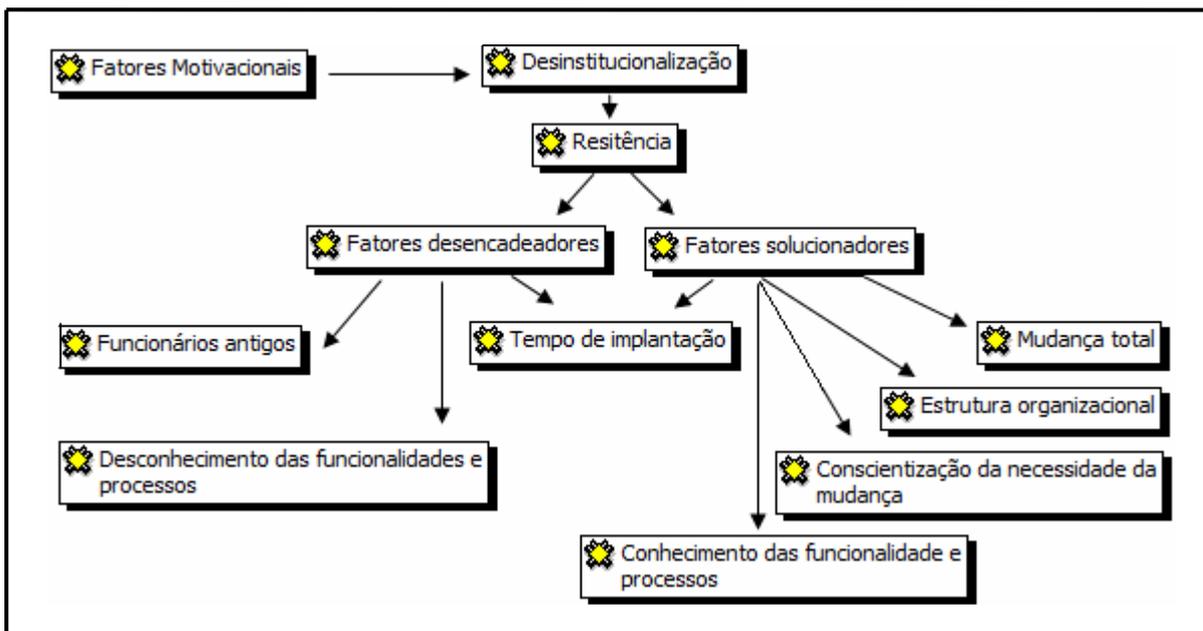


Figura 6: Aspectos da resistência no processo de desinstitucionalização

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a Figura 6 o processo de desinstitucionalização provoca resistência pelos colaboradores. De encontro a Tobert e Zucker (1999) a desinstitucionalização, requer uma grande mudança no ambiente organizacional, isso pode acarretar em resistências por parte de alguns colaboradores, pois seus interesses são opostos a nova estrutura proposta, e dessa forma irão explorar as suas desvantagens.

A resistência nesse processo pode ser um fator desencadeador (prejudicial) ou um fator solucionador, dependendo do tempo de implantação do *software*. Os fatores desencadeadores do processo de desinstitucionalização são constituídos por um quadro de funcionários antigos e o desconhecimento das funcionalidades e dos processos. Por outro lado os fatores caracterizados como solucionadores são elencados como uma mudança total, a melhora da estrutura organizacional, o conhecimento das funcionalidades e dos processos, bem como a conscientização da necessidade da mudança (ênfatisada na Figura 4, no processo de treinamento). Quando se propõem 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).

Porem, de acordo com o *controller* da empresa “ocorreu pouca resistência, pois o objetivo principal da alteração do sistema foi melhorar os processos e controles existentes.” Estas resistências foram superadas, pois as pessoas envolvidas adquiriram conhecimento das funcionalidades dos processos. Complementa que a causa de qualquer mudança de sistema “é trabalho, porque ninguém conhece o todo. O desconhecimento faz as pessoas se sentirem desconfortáveis, mas isso é uma etapa muito curta. Talvez os 2, 3 primeiros meses a pessoa tem um pouco de resistência, até se sentir seguro utilizando a ferramenta”. Complementa ainda que “é natural que os funcionários de muitos anos de empresa, fiquem resistentes, mas nesses 2 anos que nós trabalhamos, fizemos um trabalho de conscientização da necessidade da mudança”.

Sendo assim confirma-se a terceira proposição da pesquisa que assume que a resistência por parte dos colaboradores será prejudicial no abandono de hábitos e práticas já institucionalizados. Dessa forma Oliver (1992) destaca que a resistência para a mudança de uma determinada prática é explicada pela influência desta no comportamento organizacional

Finalizando Oliver (1992, p.11) enfatiza que o entendimento da institucionalização “depende de uma investigação dos processos pelos quais as organizações de reconstruir a

realidade quando os valores e práticas existentes são rejeitados ou cancelados”. Portanto quando uma atividade efetivamente implantada passa por um processo de desinstitucionalização surge um vazio institucional. Este vazio institucional, assim denominado pelo autor, indica a possibilidade de criação de novas instituições substituir a perda da prática desta atividade.

5 CONCLUSÕES

O objetivo do estudo buscou verificar o impacto causado pelo processo de desinstitucionalização de um sistema de informação em uma empresa de grande porte de Santa Catarina. Para tanto realizou-se uma pesquisa descritiva, com análise qualitativa por meio do estudo de caso.

Dessa forma para atender ao objetivo da pesquisa, apontou-se os achados que remetem os principais impactos gerados por este processo de mudança. As proposições levantadas no estudo são: (P1) planejamento, (P2) dificuldades e (P3) resistência pelos colaboradores. Por sua vez estas estão fundamentadas em Oliver (1991); Oliver (1992); Tolbert e Zucker (1999); Burns e Scapens (2000); Guerreiro et al. (2005); Guerreiro e Pereira (2006); Borba, Martins, Almeida (2008); Maheshwari, Kumar e Kumar (2010).

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. Dessa forma a mudança de um sistema de informação, implica numa quebra de rotinas, hábitos, padrões já institucionalizados na organização. Desta forma, revelam-se fatores importantes que circundam esse processo de desinstitucionalização.

Os resultados apontam que o processo de planejamento e treinamento (P1) para a desinstitucionalização 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 colaboradores 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, aceitando-se a proposição 1 (P1), fundamentado em Guerreiro e Pereira (2006).

A segunda proposição (P2) apresenta como definição que o tempo de execução dos processos pode ser prejudicado ou aumentado em decorrência da falta de domínio desta nova rotina se confirma, em se tratando do processo de desinstitucionalização de um sistema. 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.

A terceira proposição da pesquisa assume que a resistência por parte dos colaboradores será prejudicial no abandono de hábitos e práticas já institucionalizados. Conforme o *controller*, houve pouca resistência, pois se objetivou a melhoria dos processos e controles existentes. De encontro a Tobert e Zucker (1999) a desinstitucionalização, requer uma grande mudança no ambiente organizacional, isso pode acarretar em resistências por parte de alguns colaboradores, pois seus interesses são opostos a nova estrutura proposta, e dessa forma irão explorar as suas desvantagens.

Conclui-se que os impactos causados pela desinstitucionalização 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, causando dessa forma pouca resistência.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga de; GUERREIRO, Reinaldo. Processos de persistência e mudança de sistemas de contabilidade gerencial: uma análise sob o paradigma institucional. *Revista Universo Contábil*, v. 4, n. 3, p. 06-24, 2008.

BORBA, José Alonso; MARTINS, Carolina; ALMEIDA, Lauro Brito de. Uma análise do controle gerencial sob o olhar da teoria institucional nas organizações do setor pesqueiro do sul do país. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15., 2008, *Anais...* Curitiba: CBC, 2008. CD-ROM.

BURNS, John; SCAPENS, Robert W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, v.11, p. 3-25, 2000.

CHEN, Injazz J. Planning for ERP Systems: analysis and future trend. *Business Process Management Journal*. v. 7, n. 5, p. 374-386, 2001.

DIMAGGIO, P.L.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160., 1983.

ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci, et al. 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*, n. 2, 2011.

ESTABANÉZ, Raquel Pérez; GRANDE, Elena Urquía; COLOMINA, Clara Munhos. Information technology implementation: evidence in Spanish. *International Journal of Accounting and Information Management*. Vol 18, n. 1, 2010.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B.; REZENDE; Am. J. Strategic Responses to Institutional Pressures, and Success in Achieving Budget Targets: A Survey at a Multinational Company. *International Journal of Accounting and Information Management*. v. 15, n. 2, p. 50-66, 2007.

GE, Liping; VOB, Stefan. ERP application in China: an overview. *Int. J. Production Economics*. v. 122, n. 1, p. 501-507, 2009.

GUERREIRO, Reinaldo; et al. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*. v. 12, n. 35, p. 91-106, 2005.

GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto. Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. In: Encontro da ANPAD, 30., 2006, *Anais...* Salvador: EnANPAD, 2006. CD-ROM.

GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; REZENDE, Amaury José. Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da Contabilidade Gerencial. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 7, n. 2, p. 78-101, 2006.

KLAUS, Helmut; ROSEMANN, Michael; GABLE, Guy G. What is ERP?. *Information Systems Frontiers*. v. 2, n. 2, p.141-162, 2000.

MAHESHWARI, Bharat; KUMAR, Vinod; KUMAR, Uma. Delineating the ERP institutionalization process: go-live to effectiveness. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 4, p. 744-771, 2010.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, p. 340-363, 1977

NAH, Fiona Fui-Hoon; LAU, Janet Lee-Shang; KUANG, Jinghua. Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*. v. 7, n. 3, p. 285-296, 2001.

OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. v. 16, n. 1, p.145-179, 1991.

OLIVER, C. The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organizations Studies*. v. 13, n. 4, p.563-588, 1992.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu, et al. 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*, v. 4, n. 2, p. 06-21, 2008.

PADILHA, Thais Cássia Cabral; COSTA, Antônio Fernando Branco; CONTADOR, José Luiz; MARINS, Fernando Augusto Silva. Tempo de implantação de sistemas ERP: análise da influência de fatores e aplicações de técnicas de gerenciamentos de projetos. *Gestão e Produção*. v. 11, n. 1, p.65-74, 2004.

REZENDE, Amaury José. *Um estudo sobre o processo de desinstitucionalização das práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras*. 2009. 260 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São PAULO. São Paulo: USP, 2009.

RICCIO, Edson Luiz. *Efeitos da tecnologia da informação na contabilidade: estudos de casos de implementação de sistemas empresariais integrados ERP*. 2001. 154 f. Tese (Livre-Docente) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São PAULO. São Paulo: USP, 2001.

SHEHAB, E. M.; SHARP, L.; SUPRAMANIAM, L.; SPEDDING, T. A. Enterprise resource planning an integrative review. *Business Process Management Journal*. v. 10, n. 4, p. 359-386, 2004.

SOH, Christina; KIEN, Sia Siew; TAY-YOP, Joanne. Cultural fits and misfits: is ERP a universal solution? *Communications of the ACM*, v.43, n. 4, p. 47-51, 2000.

STEMBERGER, Mojca Indihar; KOVACIC, Andrej. The Role of Business Process Modelling in ERP Implementation Projects. In *Proceedings of the Tenth International Conference on Computer Modeling and Simulation (UKSIM 08)*. IEEE Computer Society,

Washington, DC, USA, 260-265. DOI=10.1109/UKSIM.2008.25
<http://dx.doi.org/10.1109/UKSIM.2008.25>

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R. et al. *Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais*. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 196-219.

YIN, Robert. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABJEK, Damijan; KOVACIC, Andrej; STEMBERGER, Mojca Indihar. The influence of business process management and some other CSFs on successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*. v. 15, n. 4, p.588-608, 2009.

ZAN, Adriano; FREZATTI, Fábio. O uso setorial de artefatos de contabilidade gerencial nas grandes empresas brasileiras: possível influência institucional. In: *Congresso Internacional de Custos*. 10. Lyon: IIC, 2007.