

**Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital:
abrangência, significados e relações.**

O impacto na consolidação das demonstrações financeiras em multinacionais utilizando-se sistemas ERP diferentes

Maria Paula Ribeiro Bordin¹, Napoleão Verardi Galegale²

Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo identificar o nível de satisfação, vantagens e desvantagens do processo de consolidação de demonstrações financeiras na visão do responsável na matriz, no exterior, assim como pela decisão de implementar o mesmo sistema do tipo ERP na matriz e na subsidiária brasileira. O estudo inclui uma análise dos mais significativos procedimentos de consolidação a fim de esclarecer o nível de impacto da utilização do mesmo sistema ERP nas consolidações das demonstrações financeiras. Diante da análise efetuada concluiu-se que a utilização do mesmo ERP na matriz e em sua subsidiária não é fator determinante de sucesso no processo da consolidação e sim, um facilitador no processo de consolidação.

Palavras-chave: Consolidação; Sistema ERP; Demonstrações Financeiras; Subsidiária; Multinacionais.

Abstract: The objective of this research was to identify the level of satisfaction, advantages and disadvantages of the financial statements consolidation process in the head office, abroad, as well as the decision to implement the same ERP system in the parent company and in the Brazilian subsidiary. The study includes an analysis of the most significant consolidation procedures in order to clarify the impact level of the use of the same ERP system in the consolidated financial statements. In view of the analysis made, it was concluded that the use of the same ERP in the parent company and in its subsidiary is not a determining factor of success in the consolidation process, but rather a facilitator in the consolidation process.

Key-Word: Consolidation, ERP System, Financial Statements, Subsidiaries, Multinationals.

1. Introdução

As empresas multinacionais necessitam de consolidação de dados para reporte dentro de prazos cada vez mais apertados requeridos pela matriz a fim de atender entregas de balanços contábeis em órgãos internacionais e em vista desta necessidade pressionam cada vez mais as empresas localizadas em outros países para implantarem o mesmo sistema ERP que a matriz utiliza, porém a tomada desta decisão deve ser efetuada com cautela a fim de evitar que no futuro não haja arrependimento e comprometimentos no processo devido a fatores que não foram levados em consideração no momento da escolha do sistema.

Na decisão de utilização do mesmo ERP da matriz deve-se além de se tomar em consideração se o sistema pode ser “tropicalizado”, ou seja, adaptado para suportar as necessidades legais e contábeis do país em que se está sendo avaliado a implantação ou troca do ERP, como também o custo total desta implantação e tropicalização, assim como o tempo para adequação do sistema e o custo efetivamente envolvido nesta parametrização. A análise deve considerar não somente o custo/benefício, mas também os fatores não financeiros.

A decisão se torna muito mais complicada na análise dos fatores em relação as diversidades culturais e diversidades técnicas contábeis como é o caso do Brasil em relação a outros países como EUA, Alemanha, Canadá etc. Na decisão da escolha do sistema ERP da subsidiária deve-se levar em consideração também, além dos fatores citados acima, o custo de upgrade de versão, a análise de crescimento da empresa e se o sistema suportará plenamente suas necessidades a médio e longo prazo. Verificar a inteira capacidade de suporte a rotinas necessárias a fim de se evitar os trabalhos secundários com planilhas de excell desenvolvidas por seus colaboradores (shadow systems) e a possibilidade de em alguns anos migrar definitivamente para o sistema ERP que a matriz já utiliza, principalmente em empresas que tem uma certa complexidade em suas operações ou que tem gestores que necessitam de informações complexas para a tomada de decisões. No caso de utilização de sistemas ERP diferenciados, a transmissão da informação de um sistema para outro é efetuado através de uploads manuais ou envio de planilhas de excell para que seja efetuado lançamentos individualizados para input do resultado de sua subsidiária em sua matriz. O propósito desta pesquisa foi identificar o nível de satisfação, vantagens, desvantagens neste processo de consolidação de demonstrações financeiras pela visão sistêmica do processo da consolidação na perspectiva do responsável pela consolidação na matriz no exterior, assim como o grau de satisfação pela decisão de implementação do mesmo sistema na matriz e subsidiária brasileira. Este estudo tem o objetivo de tentar avaliar se a utilização do mesmo ERP da matriz em sua subsidiária é um fator determinante no sucesso do processo de consolidação e poderá através desta análise orientar as empresas na decisão de implementação ou não do mesmo ERP da matriz em sua subsidiária.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição de Sistema ERP

Várias são as definições de ERP encontradas na literatura. Rosemann (1999) define um sistema ERP como um sistema padrão customizável que inclui soluções de negócio integrados com os processos principais (por exemplo: planejamento de produção e controle, gerenciamento de estoque etc..) de uma empresa. Gable (1998) define como uma solução de sistema em um pacote que integra a variedade completa dos processos de negócio e funções a fim de apresentar uma visão holística do negócio de uma simples informação e arquitetura de TI. Watson e Rosemann (1999) define ERP como um pacote de sistemas integrados, customizados, que sustenta a maioria dos requisitos do sistema de uma empresa em todas as áreas funcionais como finanças, recursos humanos, produção, vendas e marketing. ERP na verdade é uma arquitetura de sistema que facilita o fluxo da informação entre todos os processos e departamentos de uma corporação.

Segundo Grabski et al.(2007), os sistemas ERP são diferentes de sistemas tradicionais em escala, complexidade, impacto organizacional, custo e subsequente impacto no negócio. O sistema ERP impacta a organização como um todo e quase sempre está associado com o processo de reengenharia (Davenport,2000).

Existem muitos fornecedores de sistemas de ERP. No entanto, os 5 melhores fornecedores de ERP são SAP, Peoplesoft, Oracle, J.D Edwards e Baan. SAP foi reconhecido como líder com mais de 50% do mercado (Burns, 1999; Mabert et al., 2000; Stratman and Roth, 2002; Vaughan,1996).

Como podemos ver, decidir trocar um ERP para suportar uma consolidação pelo mesmo sistema integrado utilizado pela matriz não é uma decisão fácil e muitas vezes tem sido postergada pelas empresas e outras vezes após tomada a decisão de utilizar o mesmo ERP da matriz a implantação foi abortada no meio da implementação diante das dificuldades e custos não considerados na tomada desta decisão. Por isto, este tema tem sido muito discutido e avaliado pelos gestores contábeis, já que a tomada desta decisão deverá ter um envolvimento destes desde a análise do custo como o acompanhamento da implementação total do ERP e responsabilidade plena pela utilização e resultado do envio dos números do fechamento, por isto esta análise tem como objetivo demonstrar aos gestores de multinacionais sobre se esta decisão é um fator determinante de sucesso no processo de consolidação ou não.

2.2 Consolidação das Demonstrações Financeiras

Perguntando-se aos gestores da área financeira de empresas que necessitam consolidar seus resultados internacionalmente, é fácil obter a resposta sobre a dificuldade que se tem em fechar o resultado local com ajustes nos princípios contábeis brasileiros para atender a contabilidade com princípios contábeis distintos com base no USGAAP, IFRS ou outros princípios contábeis internacionais. Além destas divergências de princípios contábeis que devem ser equalizadas também há a necessidade da conversão para a moeda da matriz pela qual deverá ser efetuado a consolidação dentro do sistema ERP escolhido em questão.

A fim de atender este prazo de entrega de seus resultados dentro das datas pré estabelecidas pela matriz com certeza poderá ser ouvido das empresas locais que é necessário muitas horas extras de trabalho dos colaboradores, além de

conhecimento das normas contábeis internacionais que a matriz utiliza, e de detalhes como alocações de custos por áreas e/ou detalhes constantes em suas políticas internas a fim de efetuar ajustes necessários no fechamento do balanço somente para termos do reporte que será consolidado antes da data do reporte que normalmente não vai além o início da segunda semana do mês subsequente.

Conforme Parker & Nobes (1998), algumas companhias divulgavam e publicavam as demonstrações financeiras nos Estados Unidos já no século passado. De acordo com esses autores: "Na Inglaterra e Europa continental, as empresas controladoras e as demonstrações consolidadas tiveram um desenvolvimento posterior. As demonstrações consolidadas são primeiramente mencionadas na legislação da Inglaterra em 1947, da Alemanha Ocidental em 1965, e da França em 1985."

Com base na literatura contábil, verifica-se que a consolidação das demonstrações financeiras surgiu inicialmente onde o foco é o controle; posteriormente, evoluiu para o controle compartilhado, por meio da consolidação proporcional.

Segundo Eliseu Martins(1997) "Nos países em que se processa há tantos anos a consolidação dos balanços, desenvolveu-se inicialmente, a regra básica de que só se consolidam demonstrações de controladora e controlada(s), ou de empresas sob controle comum. Mas sempre permanecendo o conceito de que só pode haver consolidação plena de balanços e de resultados quando há efetivamente a figura do controle".

Os impactos da escolha do ERP nas organizações é um fator crítico para o sucesso do processo de fechamento contábil e conseqüentemente da consolidação das demonstrações financeiras com as empresas do grupo. Davenport (1998) mostra o impacto do ERP na organização das companhias e sua cultura. Olhando de outra forma, os sistemas integrados gerando dados financeiros, acessos on-line de plataformas universais, tornam as empresas mais flexíveis no que tange o aspecto demográfico facilitando assim o processo de consolidação de uma forma global. Porém ele também centraliza o controle da informação o que faz com que, dependendo de sua configuração afeta negativamente o processo como um todo, já que a tentativa de uniformidade de políticas algumas vezes se depara com a diferenciação de cultura dos países.

As multinacionais se deparam com a decisão de preservar o mesmo sistema mundialmente, acreditando que teria um melhor controle das informações restringindo a independência local em termos de utilização de softwares locais (Davenport, 1998), porém esta decisão nem sempre nos parece a mais correta podendo trazer problemas e impactos negativos no processo contábil como um todo. Diante da seleção de softwares locais brasileiros que atendem a legislação tributária com sua complexidade bem peculiar, a matriz tem muitas vezes que contar com a confiança em seu gestor contábil financeiro localizado no Brasil para justificar a decisão e explicar todas as necessidades para se atender ao Fisco. Diante disto, claramente vimos a importância do profissional contábil financeiro a cargo deste papel que além de habilidade e conhecimento de procedimentos contábeis, deve saber sobre os detalhes do software a ser apresentado e da língua estrangeira de sua matriz para expor todos os detalhes e obter a aprovação para tal investimento.

O custo do software a ser implementado muitas vezes interfere na decisão de uma implementação de uma vez só e acaba tornando a implantação um processo a ser efetuado em várias fases, o que além de limitar o software em sua utilização

como sua totalidade, também inviabiliza o fechamento contábil e sua consequente consolidação somente através deste sistema, ou seja gera a necessidade de utilização de outros softwares secundários ou shadow systems para dar suporte a operação da empresa como um todo. Portanto claramente deve-se levar em consideração todos estes fatores na tomada de decisão, no caso do custo ser o foco da escolha do sistema ERP pela subsidiária.

A utilização de “ shadow systems” para dar suporte ao sistema ERP da subsidiária quando a tomada de decisão de se manter o mesmo ERP da matriz é muito comum no Brasil, já que os ajustes específicos da legislação tributária e necessidades do Fisco são cada vez mais crescentes, tornando o sistema como uma “colcha de retalhos” sem integração com o próprio sistema ERP global e gerando todo um trabalho no departamento contábil, refletido conseqüentemente no processo de consolidação. Existe uma vasta literatura sobre esta integração do sistema ERP com sistemas manuais necessários para suportar as operações das empresas e claramente na literatura e pesquisas conclui-se que a matriz não tem conhecimento destes detalhes e da importância das informações manuseadas e geradas dentro destes sistemas secundários, portanto este é um fator que deve ser discutido no momento de escolha do mesmo ERP da matriz. Por outro lado, a escolha de um ERP local traz outros empecilhos no dia a dia do profissional contábil que tem que efetuar um reporte das demonstrações financeiras para fins de consolidação em moedas diferentes da moeda local, assim como em algumas vezes efetuar ajustes em procedimentos contábeis diversos dos utilizados no Brasil para equalizar as demonstrações financeiras brasileiras com os princípios contábeis da matriz.

O conhecimento dos princípios contábeis internacionais é de extrema importância no processo de consolidação das demonstrações financeiras, já que estes devem estar padronizados com a matriz. O profissional contábil deve ter conhecimento profundo da parametrização do sistema em termos de princípios contábeis locais e estrangeiros. Neste fator fica-se claro a importância deste conhecimento no momento da parametrização do sistema e de uma auditoria posterior para que se assegure de que os procedimentos estão sendo corretamente aplicados e se possível dentro do sistema ERP.

3. METODO DE PESQUISA

Na metodologia de pesquisa deste trabalho foi utilizada técnica de entrevistas estruturadas através de questionário a fim de responder sobre a questão do artigo. Foram também utilizadas pesquisas bibliográficas e produções teóricas de autores que se dedicam a esta temática. Em algumas organizações multinacionais com subsidiárias em outros países foram observados que são utilizados tanto o mesmo ERP da matriz em sua subsidiária brasileira como existem organizações que utilizam sistemas ERPs diferentes e portanto foi desenvolvido um questionário com 19 perguntas; baseando-se na escala Lickert (grau de discordância) com perguntas claras e objetivas os quais foram enviados a dois executivos de duas empresas americanas com subsidiárias no Brasil, sendo uma empresa aqui chamada de Empresa A, a empresa que utiliza o mesmo sistema ERP na matriz e sua subsidiária brasileira e de Empresa B, a empresa que utiliza sistemas ERP diferentes na matriz e subsidiária brasileira.

As perguntas efetuadas foram classificadas de uma forma a atender as diversas possíveis análises conceituais como o processo de consolidação, a utilização de política de consolidação, consideração do fator custo de implementação, nível de dificuldade de parametrização e tropicalização, dificuldade de processo decisório e por fim a satisfação da decisão na escolha do sistema ERP.

O método comparativo destas duas respostas dos questionários de duas empresas nos parece apropriado, porque nos poderá fornecer e explorar os possíveis impactos na decisão de escolha e utilização do mesmo ERP no processo de consolidação das demonstrações financeiras em multinacionais e chegar a uma resposta a nossa questão se a utilização do mesmo ERP da matriz em sua subsidiária é fator determinante de sucesso no processo da consolidação ou não e o quanto a matriz está satisfeita com a decisão tomada na escolha de seu sistema ERP.

4. ANÁLISE COMPARATIVA

Considerando a Empresa A como a empresa que utiliza o mesmo ERP da matriz em sua subsidiária brasileira e de Empresa B a empresa que utiliza diferentes sistemas ERP em sua matriz e sua subsidiária brasileira, iremos expor abaixo o resultado da pesquisa de uma forma comparativa por tópicos da análise conforme acima mencionado.

4.1 Política de Consolidação das Demonstrações Financeiras

Para que a pesquisa pudesse partir de uma mesma base em relação ao procedimento em geral da consolidação das demonstrações financeiras e o tipo de corporações a serem analisadas, foi efetuado uma pergunta para se assegurar se ambas as empresas A e B tinham uma política formal de consolidação das demonstrações financeiras pré-estabelecidas.

Ambas as empresas A e B concordaram plenamente com a afirmativa que se utilizam de uma política formal de consolidação das demonstrações financeiras e que esta política está sendo seguida satisfatoriamente.

4.2 Impacto do custo de Implementação do mesmo sistema integrado em uma subsidiária brasileira

Levando em consideração de que um dos fatores mais impactantes na decisão de escolha do sistema ERP é o custo de sua implementação, foi dedicado duas perguntas a este tema para cobrir o quanto este fator foi levado em consideração no processo decisório para estas duas empresas.

Para a Empresa A o custo de implementação do mesmo sistema ERP utilizado na matriz e em sua subsidiária, assim como o custo de manutenção mensal ou anual e o custo de upgrades de versões do sistema de ERP, foram levados em consideração parcialmente, porque a decisão foi tomada em se utilizar o mesmo ERP da matriz, ou seja, o fator custo não foi totalmente decisório na escolha. Enquanto que a Empresa B concordou totalmente que o custo de implementação, o custo de manutenção mensal ou anual do sistema ERP e o custo de upgrade de

novas versões foi considerado decisório para a escolha de um ERP diferente do utilizado na matriz.

4.3 Impacto do processo de consolidação das demonstrações financeiras utilizando diferentes sistemas ERP na matriz e sua subsidiária brasileira

Para fins de entendimento dos impactos no processo de consolidação das demonstrações financeiras utilizando-se o mesmo ERP utilizado na matriz e em sua subsidiária foi necessário se efetuar 7 perguntas sobre processos de consolidação.

Na utilização do mesmo sistema ERP da matriz e em suas subsidiárias muitas corporações efetuam um processo totalmente integrado, assim como outras empresas somente integram parcialmente ou integram de forma manual suas demonstrações financeiras. Isto dependerá do nível de parametrização que o sistema foi implementado ou até mesmo da própria política de consolidação definida pela empresa, levando-se em consideração toda a matriz de controles internas do grupo. A empresa A, que utiliza o mesmo sistema ERP da matriz em sua subsidiária respondeu que tem um processo de consolidação totalmente integrado, ou seja, entendemos que não há interferência manual no processo de consolidação, enquanto que a Empresa B que não utiliza o mesmo ERP de sua matriz em sua subsidiária respondeu que o processo de consolidação é integrado com a matriz, porém não em sua totalidade.

Ambas as empresas responderam que o processo de consolidação é efetuado 100% dentro da matriz, ou seja, as informações das demonstrações contábeis são enviadas para a matriz de uma forma integrada ou não, porém a responsabilidade pelo processo de consolidação é da matriz dentro do sistema ERP da matriz, sem levar em consideração o processo, nem tão pouco o tipo de sistema utilizado que é gerado a informação.

A empresa A que optou por utilizar em sua subsidiária brasileira o mesmo ERP utilizado em sua matriz levou em consideração parcialmente as questões de diferenças culturais e técnicas ou diferenças da língua no processo de decisão de utilização do mesmo ERP, enquanto que a Empresa B que optou pela utilização em sua subsidiária de um sistema ERP diferente da matriz, levou em consideração plenamente este impacto cultural em sua decisão.

Ambas as empresas A e empresa B consideram que seu processo de consolidação das demonstrações financeiras em termos de prazo pré-definido para entrega das demonstrações financeiras atende plenamente a matriz, ou seja independentemente do sistema ERP ser o mesmo da matriz ou não, ambas as empresas analisadas, não tem problemas com prazos de entregas das demonstrações financeiras pela sua subsidiária brasileira.

A empresa A entende que a utilização do mesmo ERP pela matriz e sua subsidiária facilita bastante o processo de consolidação como um todo e a empresa B entende que se fosse utilizado o mesmo sistema ERP da matriz em sua subsidiária teria o processo de consolidação muito facilitado.

A Empresa A que utiliza o mesmo ERP da matriz em sua subsidiária acompanha a consolidação dentro de seu sistema durante o processo de consolidação das demonstrações financeiras a fim de se assegurar de que os dados serão entregues em tempo e corretamente, conforme o cronograma pré-estabelecido, enquanto que a Empresa B por não se utilizar do mesmo ERP não consegue ter esta visibilidade

do processo durante o fechamento contábil, podendo somente saber do sucesso do envio de suas informações contábeis na data que esta é efetuada.

Ambas as Empresas A e B, concordam plenamente que o processo de consolidação das demonstrações financeiras é impactado pela utilização ou não do mesmo sistema ERP da matriz e sua subsidiária

4.4 Impacto da integração das demonstrações financeiras utilizando diferentes sistemas ERP em sua matriz e subsidiária brasileira

Ambas as empresas A e B integram sua consolidação financeira em sua matriz e consolidam dentro do mesmo ERP que a matriz recebe suas informações contábeis ou seja; não utilizam um outro sistema ERP para integrar e consolidar suas informações das demonstrações contábeis.

4.5 Decisão da utilização na subsidiária brasileira do mesmo sistema ERP utilizado na matriz

De acordo com as respostas obtidas na pesquisa, a Empresa A que tomou a decisão de utilizar na subsidiária o mesmo sistema ERP utilizado na matriz teve como um dos fatores decisórios a possibilidade de acompanhamento do fechamento contábil e seu processo de consolidação em tempo real e a Empresa B apesar de não utilizar o mesmo sistema levou este fator em consideração.

A decisão da escolha de utilização do mesmo ERP na subsidiária e na matriz na empresa A, foi tomada exclusivamente pela matriz enquanto que na empresa B foi levado em consideração fatores analisados e expostos pela subsidiária. Ou seja, a decisão pela não utilização do mesmo ERP da matriz foi tomada em conjunto com a própria subsidiária.

No questionário, ambas as empresas responderam que se encontram satisfeitas com a decisão tomada apesar da empresa A decidir pela utilização do mesmo ERP da matriz e a empresa B ter decidido utilizar outro ERP diferente do utilizado pela matriz.

4.6 Satisfação com o Sistema ERP escolhido em termos de consolidação das demonstrações financeiras

A empresa A entende que o sucesso na satisfação da consolidação das demonstrações financeiras deve-se ao fato de utilizarem o mesmo ERP da matriz enquanto que a empresa B que não utiliza o mesmo ERP não acha que este fator tem impacto na satisfação com este processo de consolidação.

Ambas as empresas A e B apesar de terem informado que estão satisfeitas com a escolha do ERP, responderam que estão avaliando a troca do sistema ERP que utilizam. A correta parametrização do sistema ERP escolhido por ambas as empresas foi considerado como fator decisivo na satisfação da consolidação das demonstrações financeiras independentemente da utilização do mesmo ERP da matriz na subsidiária. Tanto para a empresa A como para a empresa B, a satisfação e sucesso do processo de consolidação é totalmente relacionado a experiência e conhecimento da equipe contábil da subsidiária no processo de consolidação, na política de consolidação adotada pelo grupo, e maturidade contábil como um todo.

5. CONCLUSÃO

Considerando as respostas do questionário em que teve como base duas empresas, a empresa A que utilizava em sua subsidiária o mesmo ERP de sua matriz e a empresa B que utilizava em sua subsidiária um ERP diferente de sua matriz, podemos tirar certas conclusões em relação ao impacto da utilização do mesmo sistema ERP na matriz e subsidiária em termos de consolidação das demonstrações financeiras em relação a perspectiva de satisfação do responsável contábil e financeiro; sendo que ambas as empresas seguiam uma política de consolidação previamente estabelecida.

Apesar de ambas as empresas A e B acreditarem que a utilização do mesmo ERP da matriz em sua subsidiária facilitaria bastante o processo de consolidação das demonstrações financeiras, ambas responderam que seus processos de consolidação são atendidos plenamente, ou seja, a qualidade da informação assim como o prazo são totalmente atendidos, o que demonstra que a utilização do mesmo sistema ERP na matriz e sua subsidiária no processo de consolidação de forma integrada ou não, não é fator determinante na satisfação do processo de consolidação. Pode-se concluir que existem outros fatores que devem ser atentados para que o processo seja atingido com satisfação, como por exemplo o conhecimento contábil e experiência do time contábil e financeiro da subsidiária assim como seu conhecimento do processo como um todo.

Diante da análise efetuada chegamos à conclusão final que a utilização do mesmo ERP da matriz em sua subsidiária não é fator determinante de sucesso no processo da consolidação e sim somente um facilitador no processo de consolidação. No entanto devemos salientar que a pesquisa foi efetuada com a limitação comparativa de duas empresas e que poderia ser estendida a testes mais empíricos para que possamos efetuar uma análise mais detalhada do processo de consolidação em sua extensão assim como tipos de sistemas e abordagens de utilização de shadow systems que muitas vezes suportam o processo de uma forma assertiva suportando o ERP da subsidiária no envio da informação para a matriz, quando esta não utiliza o mesmo sistema ERP da subsidiária.

Fica claro que a importância do profissional contábil não somente no processo de escolha do sistema e decisão, juntamente com a matriz é de extrema relevância. O profissional deve ter habilidades específicas múltiplas não somente de contabilidade local mas internacional no que tange a princípios contábeis internacionais assim como conhecimento da língua estrangeira aonde a sua matriz fica localizada a fim de se tornar uma pessoa de confiança para que o procedimento a ser adotado para fins de consolidação seja bem esclarecido e viável, diante dos sistemas ERP local e da matriz e se o caso de for utilizado sistemas secundários este não interfira negativamente de forma que torne uma desvantagem em termos de acréscimo de tempo de trabalho da equipe contábil ou que possa vir a trazer erros nas demonstrações financeiras da subsidiária. O papel da auditoria interna é de suma importância para que a matriz considere o processo de consolidação como um processo confiável.

A utilização do mesmo sistema ERP ou não é um fator decisório na qualidade da informação nem no processo da consolidação das demonstrações financeiras da subsidiária brasileira, já que muitos são os fatores envolvidos para que a demonstração financeira esteja coerente com os princípios contábeis.

A consolidação financeira é o final de uma longa cadeia de processos e todos devem estar alinhados seguindo as políticas internas, contábeis e tributárias a fim de que este seja considerado fator de sucesso para o processo de consolidação. O fator humano assim como o cultural deve ser levado em consideração em toda a cadeia de informação e não somente no processo final de envio de informação para fins de consolidação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Burns, M. ERPs: a buyers' market, **CMagazine**, v. 132, n. 7, p. 37-45,1999.

Davenport, T.H. *Mission critical: Realizing the promise of enterprise systems*. **Harvard Business School Press**. Boston, MA, 2000.

Davenport, T.H. *Putting the enterprise into the enterprise system*. **Harvard Business Review**, v.76 (4), p.121-133, July-August ,1998.

Gable, G. G.; J. E. Scott, et al. **Cooperative ERP life-cycle knowledge management**. 9th Australasian Conference on Information Systems, September 29-October 2, Sydney, NSW: School of Information Systems, University of New South Wales,1998.

GRABSKI, S.V., S.Leech. *Complementary controls and ERP implementation success*. **International Journal of Accounting Information Systems**, 2007.

Mabert, V.A., Soni, A. and Venkataramanan, M.A., Enterprise resource planning survey of US manufacturing firms, **Production and Inventory Management Journal**, Second Quarter, p. 52-8. 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contribuição à Avaliação do Ativo Intangível**. São Paulo, Tese de Doutorado, FEA/USP,1972.

MARTINS, Eliseu. **Quais investimentos devem ser avaliados pela equivalência patrimonial? - Há novidades (I)**. 1997. Disponível em: www.iob.com.br/bol_on/TC/CAPAS/CTC34_14.pdf. Acesso em: 24/09/2018

PARKER, Robert & NOBES, Christopher. **International Accounting**. EUA: Wiley, p. 325-326,1998.

Watson, E. F., M. Rosemann, et al. An overview of teaching and research using SAP R/3. **5th Americas Conference on Information Systems**, August 13-15, Milwaukee, WI, 1999.

Stratman, J.K. and Roth, A.V. Enterprise resource planning (ERP) competence constructs: two-stage multi-item scale development and validation. **Decision Sciences**, v.33, n. 4, p. 601-628, 2002.

Vaughan, J. *Enterprise applications*. **Software Magazine**, v.16, n. 5, p. 67-72, 1996.