ANÁLISE DA ESCOLHA E IMPLEMENTAÇÃO DE ERP EM UMA EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO[1]

Vagner Bellenzier[2]

RESUMO

Os sistemas integrados de gestão, originalmente conhecidos como ERP (*Enterprise Resource Planning),* proporcionam uma mudança significativa nas empresas em que são implementados. Mudança esta que pode ser não somente benéfica, trazendo contribuições e facilidades, mas também pode gerar dificuldades e barreiras para implementá-lo. Assim, este estudo de caso analisou a escolha e a implementação de um ERP em uma empresa do setor financeiro da cidade de Florianópolis/SC, tendo como base o contexto antes do seu uso, e busca apresentar os impactos e dificuldades encontrados em todo o processo. Considerando as especificidades do local em que esse estudo foi realizado, optou-se por elaborar uma pesquisa quantitativa, com objetivo de comparar os indicadores de processos chave antes e depois da implementação. Como resultado, observou-se que apesar do processo exigir um grande esforço por parte da empresa escolhida, logo nos primeiros meses após a finalização do projeto, foram identificadas melhorias nos processos analisados. Por fim, espera-se que esse trabalho possa ampliar a discussão e servir como base comparativa para novos estudos acerca do tema.

Palavras-chave: Sistemas integrados de gestão. ERP (*Enterprise Resource Planning*). Pequenas e Médias Empresas (PMEs). *Wealth Management Tech.*

1 INTRODUÇÃO

A expansão do mundo globalizado atinge seu auge na década de 90, onde se inicia uma intensa concorrência entre as empresas, centralizando o cliente como ponto focal. Diante disso amplia-se a necessidade das empresas terem controle sobre o seus processos, mudando sua relação operacional e criando necessidade de um melhor gerenciamento dos seus recursos.

Neste cenário, impulsionados pela expectativa de solucionar tanto o bug do milênio quanto superar a concorrência do mercado, ideou-se uma estratégia para aumentar os clientes através da gestão de informação. Assim, o *software* ERP, *Enterprise Resource Planning* ou Planejamento de Recursos Empresariais, mostra-se como uma ferramenta que integra as informações e otimiza as operações da empresa, através do gerenciamento de negócios. A proposta desta ferramenta é de incorporar todas as atividades em um único processo, do fornecedor ao produto final.

> 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. É um instrumento para a melhoria de processos de

---

[1] Artigo apresentado à Faculdade Unisul, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção, em 2021.

[2] Graduando em Engenharia de Produção pela Faculdade Unisul. E-mail: vagnerbellenzier@gmail.com.

> negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações on-line e em tempo real. Em suma, o sistema permite visualizar por completo as transações efetuadas pela empresa, desenhando um amplo cenário de seus negócios. (PADILHA; MARINS, 2005, p. 104).

Davenport (2002), descreve que os ERP`s são ferramentas com capacidade de consolidar todas informações operacionais geradas dentro de uma organização, também nomeadas como: “sistemas de gestão empresarial - SGE’s e são na verdade, aplicativos de computador que dão suporte às necessidades de informação das empresas”. (DAVENPORT, 2002, p. 18).

Dentro deste contexto, há um movimento natural de organizações que buscam soluções com objetivo de ganhar espaço no mercado, apoiados em uma gestão eficiente e segurança das informações. Nesta linha, um setor que tem crescido muito no Brasil nos últimos anos é o de empresas do setor financeiro. Segundo Vitorio (2021), o número de instituições mais do que dobrou, aumentando de 474 em 2015 para 1.174 em 2021, gerando mais de US$ 3 bilhões em investimentos no setor nesse período.

A fonte para esse estudo de caso baseia-se em uma *Wealth Management Tech*, empresa do setor financeiro que iniciou sua atividade em 2011 como uma consultoria de planejamento financeiro, com agentes autônomos de investimento ligados a uma corretora e uma distribuidora de fundos de investimentos. Em 2018, com investimentos em tecnologias proprietárias, passou a automatizar o processo de prestação de serviços e ter acesso a melhores soluções financeiras, alinhadas aos objetivos de cada cliente. Por conta dessa tecnologia, passou a entregar produtos e serviços para todos os tipos de investidores, democratizando a gestão de investimentos, além de tornar todo modelo de negócios mais escalável. Entre o ano de 2011 a 2021, ampliou exponencialmente o seu modelo de negócios e sua capacidade de atendimento, contando hoje com cerca de 1000 clientes com ativos sob gestão, tornando cada vez maior a quantidade de dados processados e a necessidade de controles internos para garantir que os processos sejam executados sem falhas e de modo que garantam confiabilidade do cliente com relação ao serviço prestado.

Neste artigo será apresentado um panorama geral do projeto, desde a análise para escolha de um *software* ERP, passando pelas principais etapas do processo de implantação, e as principais dificuldades encontradas no percurso até chegar na sua conclusão. Assim, este trabalho tem como objetivo gerar uma discussão acerca da implementação e uso de ERP em uma empresa do setor financeiro, trazendo um comparativo dos cenários antes e depois do projeto com base nos resultados obtidos, apoiado na fundamentação teórica sobre os principais temas abordados neste trabalho.

2 METODOLOGIA

Este estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa do setor financeiro com sede em Florianópolis/SC e filial em São Paulo/SP, que iniciou suas atividades como uma empresa de consultoria e hoje atua como uma gestora de recursos financeiros, tendo cerca de 70 colaboradores.

Para a obtenção dos resultados encontrados, utilizou-se como metodologia uma análise quantitativa, com objetivo de comparar através de dados os cenários antes e depois do projeto executado. Deste modo, uma pesquisa quantitativa, tem como objetivo coletar dados que podem ser convertidos em números e utilizados para fins de comparação, validação ou refutação de uma hipótese ou a título de informação.

Os dados para análise foram obtidos por meio de indicadores de processos que são utilizados pela empresa para monitorar a operação e através de pontos de controle implementados em etapas chave impactadas pelo uso da ferramenta. Os pontos de controle utilizados na análise foram escolhidos com base nas maiores dificuldades identificadas pela empresa, e que serviram como motivação para a implementação do ERP.

Complementar a análise qualitativa, optou-se por trazer uma visão geral das mudanças observadas na organização pós-implementação do ERP, pelo ponto de vista do autor deste artigo, tendo em vista que o mesmo participou de todo o projeto, e até a data de publicação deste estudo, ainda atua na empresa em área diretamente impactada pelo projeto.

Dessa forma, este trabalho pode ser considerado como um estudo de caso, pois de acordo com Godoy (1995), caracteriza-se como uma pesquisa que tem como objetivo aprofundar sobre uma unidade analisada, além de gerar um exame detalhado sobre um ambiente, simples sujeito ou situação particular. Ainda segundo o autor, “tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real. Enquanto técnica de ensino, procura estabelecer relação entre a teoria e a prática”. (GODOY, 1995, p. 25.)

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico serão abordadas as principais ações executadas pela empresa na implementação do ERP, desde a identificação de requisitos e escolha do ERP, avançando para a etapa de tratamento e consolidação de dados, implementação do sistema, finalizando com uma discussão sobre as percepções gerais observadas durante a adaptação ao uso, e os resultados operacionais obtidos.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DE REQUISITOS E ESCOLHA DO ERP

A tensão da competitividade no mundo corporativo, tem provocado nas empresas uma demanda de atualização dos seus processos e da maneira como trabalham, fazendo necessária a procura por caminhos que promovam a redução de custos e diferenciação dos serviços prestados. Souza e Zwicker (1999, p. 1) caracteriza “[...] a necessidade de coordenar melhor as atividades de suas cadeias de valores, para eliminar desperdícios de recursos, reduzir custos e melhorar o tempo de respostas às mudanças das necessidades do mercado.”

Com o crescimento apresentado nos últimos anos e da necessidade de manter-se competitiva frente ao mercado, no ano de 2019 a empresa determinou uma série de iniciativas estratégicas com objetivo de levantar

pontos de ineficiência associados à execução das suas atividades. Em levantamento interno, foram identificados alguns “gargalos”[3] operacionais, tornando necessária a busca por alternativas que permitam que a empresa continue expandindo a sua capacidade de atendimento.

Dentre os pontos identificados, os principais problemas encontrados estavam relacionados à dificuldade no gerenciamento e confiabilidade de dados. Os empasses estavam associados à quantidade excessiva de planilhas de controle dentro das diversas áreas organizacionais, onde o dado do cliente era múltiplas vezes replicado, acarretando em ausência de uma base oficial. Essa falta de referência gerava a necessidade de múltipla conferência e retrabalho na execução de alguns processos administrativos, além de falta de confiabilidade das informações, principalmente no setor administrativo financeiro, onde foi identificada a dificuldade para realização e controle do processo de cobrança e geração de notas fiscais, tendo em vista que todo processo financeiro e contábil dependia de uma série de dados gerados nas demais áreas, e eram executados através de várias micro ferramentas.

Após um breve estudo sobre as possíveis ferramentas disponíveis no mercado para auxiliar na melhoria de processos e gestão de dados, foram levantadas algumas opções que poderiam atender a essa demanda. Assim, a solução que mais se adequava ao modelo de negócio e iminente crescimento da empresa, era a utilização de um ERP - *Enterprise Resource Planning*, sistema de gestão que tem como característica a integração de processos e atividades de diversos setores em uma única plataforma, tornando o compartilhamento de informações mais confiável, pois tende a eliminar a duplicação de dados.

A partir da compreensão da existência da necessidade de melhorias nos processos e gestão de dados, e decisão pela utilização de um ERP, iniciou-se internamente um projeto de pesquisa cujo objetivo principal visava a escolha da ferramenta com o melhor custo-benefício para a empresa. Para tanto, o projeto de pesquisa foi composto por colaboradores de todas as áreas interessadas e teve seu escopo dividido em duas etapas:

I - Definição de requisitos do sistema;

II - Pesquisa de opções no mercado.

Considerando a complexidade da ferramenta, uma das premissas adotadas pela equipe de projeto foi de que o sistema deveria possuir relevância e estar consolidado dentro do meio, além de garantir que todo o processo de implementação e pós-implementação estivesse bem assessorado, através de suporte regulamentado em tempo integral. Também foi levantado como ponto fundamental, a ferramenta permitir a integração com outros sistemas, por meio de acesso bidirecional via *Application Programming Interface* - API, que permite que os dados sejam conectados às demais ferramentas utilizadas dentro da operação da empresa, facilitando a execução e automação de processos. Por fim, para tornar possível a integração de dados e atender as particularidades do modelo de negócios da empresa, o sistema deveria permitir a personalização de campos, além das funcionalidades pré-definidas.

---

[3] Na engenharia utiliza-se a expressão “gargalo" para representar um ponto do processo operacional onde ocorre ineficiência.

Com base nos principais requisitos, o próximo passo adotado pela equipe de projeto foi analisar as opções disponíveis no mercado que pudessem suprir as necessidades existentes a um custo de implantação compatível com a realidade e visão de negócio da organização. Dentre as várias opções analisadas tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional, a que melhor se adequou aos pontos considerados foi o *software* SAP, desenvolvido pela SAP S.E., empresa alemã de capital aberto. Apesar do seu desenvolvimento ter sido realizado em outro país, o SAP atende amplamente a realidade brasileira no que diz respeito às obrigações legais e a sua aquisição contou com apoio de uma empresa de consultoria terceirizada regulamentada, que presta suporte completo para implantação do sistema e utilização no dia a dia.

3.2 TRATAMENTO E CONSOLIDAÇÃO DE DADOS

Após o término da contratação, iniciou-se a etapa de Business Blueprint, que consiste no levantamento dos processos que serão integrados e planejamento do projeto de implantação da ferramenta. Como resultado desta etapa foi gerado um relatório gerencial onde foram documentadas todas as etapas para implementação e quais os processos que deveriam ser adaptados para o uso do SAP.

Com base na análise do relatório gerado na etapa de Business Blueprint, alguns pontos que foram levantados internamente antes da escolha do ERP foram ainda mais evidenciados. No relatório foram pontuados os processos que passariam a ser executados internamente dentro da ferramenta e quais os dados que deveriam ser migrados para atender os requisitos mínimos de utilização.

Como já era de conhecimento, a empresa utilizava dentro de sua operação uma série de planilhas gerenciais e sistemas de suporte, cujas informações muitas vezes eram replicadas entre si. Na análise de processos chave, foi observado que muitas informações eram coletadas durante a jornada de um usuário desde o período de contratação até o encerramento de um serviço, mas que a maior necessidade de confiabilidade dos dados ocorria a partir do momento em que o usuário se tornava cliente. Dessa forma foi definido que o SAP passaria a centralizar todos os dados de clientes, ou seja, a informação seria inserida no ERP somente quando o cliente de fato gerasse um vínculo comercial, e os dados gerados durante a contratação permaneceram nos sistemas de suporte.

Após a definição da abordagem para utilização do ERP, foram definidos quais os campos seriam utilizados, de modo que atendessem os requisitos mínimos para utilização do sistema, além de informações essenciais para os processos chave. Por se tratar de um sistema amplamente utilizado, possui uma estrutura padronizada de acordo com as principais demandas dos clientes, dos mais diversos ramos de atendimento, e como alternativa para atender a demandas mais pontuais, permite a personalização de campos e funções. Partindo desse entendimento, foram definidos quais os campos de dados que seriam utilizados de forma nativa e quais as informações seriam

adicionadas de maneira personalizada para atender a regra de negócio da empresa.

A partir da definição dessa estrutura, iniciou-se o tratamento e consolidação de dados, de modo que as informações que se encontravam distribuídas em diversas planilhas e sistemas de suporte, foram tratadas e centralizadas em um único arquivo. A base para consolidação foi feita a partir dos códigos de todos os clientes que possuíam cadastro na empresa, independentemente de estarem com contrato ativo ou não, de forma a garantir que todo o histórico relacionado a esses clientes fossem migrados para dentro do ERP, evitando que informações fossem perdidas durante esse processo.

3.3 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA

A etapa de implementação do sistema, tem como objetivo consolidar o que foi planejado pela equipe de projeto interna e pela empresa de consultoria terceirizada, desde o entendimento da necessidade de utilização e escolha do ERP, análise de processos impactados, tratamento e consolidação de dados, até chegar na dinâmica operacional para importação dos dados e início da utilização do sistema.

Além dos dados relacionados ao cliente, o SAP tem como objetivo trazer confiabilidade e consolidar todas as informações fiscais, contábeis e financeiras, de modo que sejam o resultado absoluto de toda a operação realizada, tanto no atendimento ao cliente como nos processos administrativos que envolvem parceiros e fornecedores.

Após finalizar todo escopo relacionado à organização dos requisitos e configurações iniciais, iniciou-se de fato a implementação do ERP, com a migração de todas as informações para a base de dados do sistema. O SAP trabalha com hospedagem e armazenamento de dados na nuvem, o que permite que qualquer usuário autorizado que possua o *software* instalado em seu computador possa acessar e operar o sistema de onde estiver.

O processo de implementação se deu em duas etapas. Primeiro toda migração foi realizada em uma base de homologação, que consiste em uma réplica exata da base de dados oficial e tem como principal objetivo, realizar todos os testes e validações do que foi migrado antes de utilizar a base oficial, e permitindo que qualquer ajuste necessário seja realizado sem impactar nos lançamentos e registros de informações oficiais. Após realização de auditoria e correção de inconsistências, uma versão foi lançada já com os ajustes necessários e o sistema passou a operar em modo definitivo.

De encontro a instauração da operação do sistema, iniciaram-se também os treinamentos para capacitação ao uso, e foram conduzidos pela equipe de consultoria, com foco em repassar a execução de cada processo com os colaboradores, de acordo com a sua área de atuação. Todos os treinamentos foram gravados em formato de vídeo, para que pudessem ser reutilizados no treinamento de novos colaboradores ou servir como base para consulta sempre que necessário. Ao todo o projeto teve duração de cinco meses, iniciando em junho e terminando em novembro de 2019.

3.4 ANÁLISE PÓS-IMPLEMENTAÇÃO

A implementação de um ERP tem como objetivo otimizar o trabalho operacional. No entanto, não consegue resolver sozinho todos os problemas da empresa, pois este sistema só poderá auxiliar na melhoria de processos quando a empresa compreender que o *software* é uma ferramenta que descomplica o trabalho dos colaboradores. Assim, é necessário também que a equipe esteja aberta para as mudanças, comprometendo-se com a melhoria, pois o ERP tem abordagem aplicada somente ao que tange a sua criação.

Para Riccio e Peters (1997) e Laudon K. e Laudon J. (1996) a adesão de sistemas ERP pelas empresas entrelaça aspectos importantes e distintos que provocam grande resultado no ambiente em que são implementados. Os impactos acontecem desde as mudanças na estrutura física, organizacional, nos processos, na plataforma de tecnologia e até na capacidade de implementação. Souza e Saccol (2003) descrevem que existe até a exigência de mudança cultural por parte das pessoas e da organização, para que se adaptem a esse novo conceito de sistema integrado. Por fim, Gonçalves, Canhete e Clara (2003) afirmam que a implementação envolve não somente fatores internos, mas também externos à organização.

Assim, como sequência da implementação, foram realizadas mudanças operacionais para adaptar o uso do sistema aos processos da empresa com objetivo de desenvolvimento de melhoria contínua. Inicialmente, o maior desafio foi a adaptação dos colaboradores ao uso da ferramenta, pois ao mesmo tempo que a gestão de dados se tornou muito mais confiável e os resultados gerados ao longo do caminho convergiam para um único local, alguns processos acabaram se tornando um pouco mais engessados, gerando a necessidade de mudança na cultura organizacional.

Inicialmente, todos os processos chave que haviam sido apontados foram revisados, contemplando as novas etapas e controles que são realizados dentro do SAP. Essas alterações foram constantemente acompanhadas pela equipe de projeto, com objetivo de validar se na prática, estavam ocorrendo de forma correta. Sempre que necessário, eram ajustadas buscando uma maior eficiência na sua execução.

Além disso, como o SAP passou a representar a principal fonte de informações da empresa, os dados para geração de relatórios e controles passaram a ser extraídos de forma manual pelos operadores diretamente na interface do EPR. Essa solução permitia uma maior confiabilidade, mas não ocorria de maneira muito eficiente, pois a cada vez que era necessário acompanhar algum indicador, toda a base tinha que ser extraída manualmente e impossibilitava que alguns controles fossem realizados em tempo real. Outro ponto observado, foi que algumas atividades menos estratégicas ainda continuavam dependendo de planilhas externas para a sua execução, mas precisavam dos dados armazenados no ERP como fonte oficial.

Como forma de melhorar a extração de informações e a utilização em outros sistemas, decidiu-se por realizar essa etapa automaticamente através de API's de integração, de modo que os dados fossem extraídos rotineiramente em curtos intervalos de tempo e armazenados em uma planilha hospedada na nuvem. Para acessar o dado, o usuário poderia fazer integrações com essa

planilha fonte e gerenciar os processos e atividades com dados atualizados quase em tempo real, a partir de uma base confiável. Essa automação contou com o suporte da equipe de tecnologia da empresa.

Após o período de adaptação das mudanças realizadas na extração de dados e na utilização do ERP, outro ponto observado como gargalo da empresa, era a utilização excessiva de planilhas para a realização de controles processuais e geração de relatórios gerenciais. Durante a identificação desse cenário, foi observado que grande parte dos relatórios que eram gerados manualmente, poderiam ser obtidos diretamente no sistema, e que alguns controles poderiam ser dispensados devido às mudanças realizadas em etapas chave, que passaram a ocorrer de maneira padronizada dentro do SAP. Com esse resultado, algumas planilhas automaticamente começaram a cair em desuso e foram eliminadas da operação.

3.5 ANÁLISE QUANTITATIVA

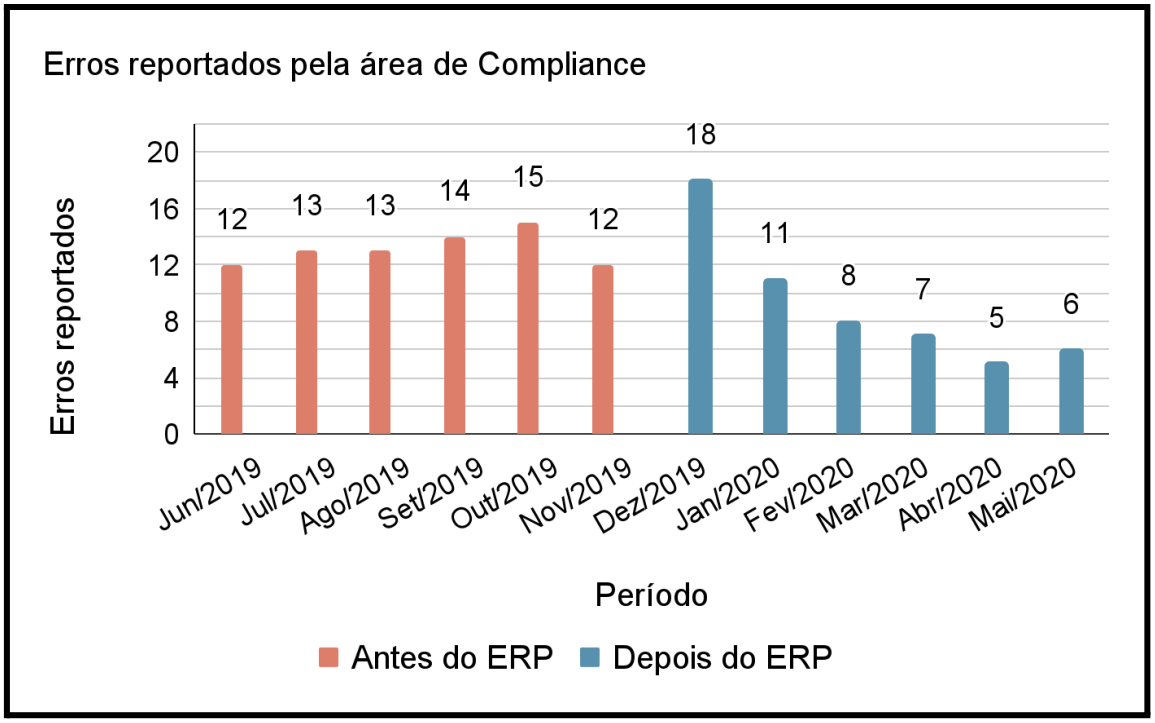
Além da percepção empírica acerca dos resultados obtidos após a implementação do ERP, optou-se por realizar uma análise quantitativa, com objetivo avaliar numericamente os resultados obtidos, no intuito de mensurar se acompanhavam a expectativa criada pela empresa. Em vista disso, com base nos pontos de melhoria identificados no início do projeto, foram implementados indicadores de processos exclusivos para auxiliar nessa medição, além de utilizar pontos de controle já executados anteriormente para monitorar a operação da empresa.

Para que a amostragem fosse significativa, foram coletados dados dos seis meses que antecederam e dos seis meses posteriores ao término da implementação, considerando as amostras ao final de cada mês.

3.5.1 Número de erros operacionais registrados pela área de Compliance relacionados a jornada do cliente

Com objetivo de proporcionar segurança e atuar na gestão de risco, a empresa conta com uma área de Compliance, que é responsável por monitorar e fazer cumprir as boas práticas relacionadas à identificação e prevenção de situações que possam expor o negócio ao risco, principalmente no que tange a jornada do cliente dentro da organização. No momento que é apresentado um erro operacional, este é identificado e registrado, com objetivo de medir o cenário mês a mês, como forma de análise para melhoria contínua. Por se tratar de um método bem consolidado para obtenção de indicadores, optou-se por utilizá-lo como fonte para análise. O Gráfico 1 apresenta os principais erros reportados pela área de Compliance.

Gráfico 1 - Erros reportados em função do tempo.



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

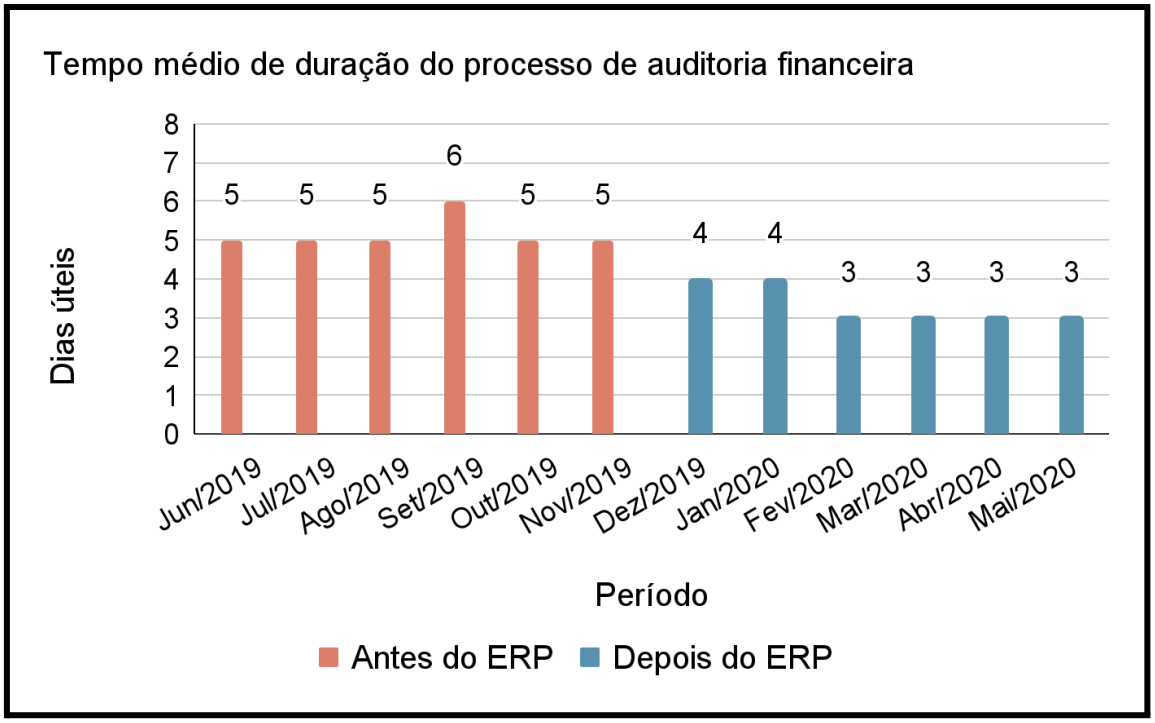
Pode-se observar no Gráfico 1 que nos meses que antecedem a implementação do SAP, a média de erros reportados era de 13,2 ao mês, e nos meses posteriores essa média caiu para 9,2. Um fator importante a ser considerado é que no primeiro mês após a implementação, houve um aumento significativo no número de erros, associados principalmente à falta de experiência dos colaboradores com o uso da ferramenta e da mudança recente dos processos no dia a dia da empresa. Se os valores obtidos em dezembro de 2019 fossem desconsiderados, a média pós-implementação cairia ainda mais.

3.5.2 Tempo de execução do processo de auditoria financeira

O processo de auditoria financeira é caracterizado como um dos mais críticos executados pela organização, pois trata da conferência dos valores financeiros sob gestão. Essa auditoria se faz necessária para garantir que nenhuma operação dos recursos do cliente tenha sido executada de maneira incorreta, tendo em vista que são milhares de lançamentos ao longo do mês. Ao final do processo, o valor auditado serve como base para realização da cobrança pelos serviços prestados junto ao cliente.

O processo sempre inicia no primeiro dia útil do mês, e antes da implementação do ERP durava em média 5 dias úteis para os cerca de 1000 clientes da empresa. Como a cobrança sempre ocorre no sexto dia útil, havia sempre uma grande pressão para finalização dentro do prazo, tendo em vista que qualquer atraso no planejamento gerava um grande retrabalho no processo de cobrança, como ocorreu no mês de setembro/2019, conforme o gráfico abaixo. Os principais fatores de demora eram resultado da falta de consistência nos dados e registros de lançamentos, cuja necessidade de dupla conferência era inevitável. O Gráfico 2 apresenta essa relação.

Gráfico 2 - Tempo médio de execução do processo de auditoria financeira.



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Já no primeiro mês após o término do projeto, notou-se uma melhora significativa no tempo de execução, chegando a uma média de 3,3 dias úteis ao longo dos 6 meses. O fator mais relevante constatado foi a confiabilidade nos dados, que eliminou a necessidade de dupla checagem, resultando em ausência de atrasos no processo de cobrança.

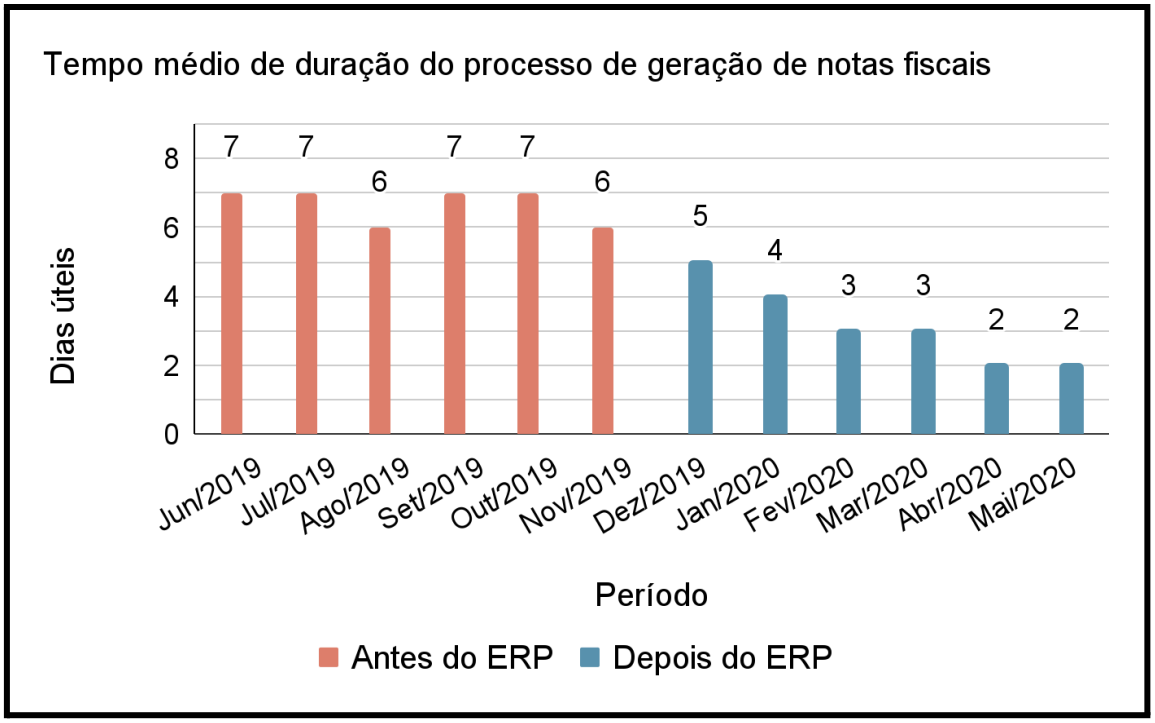
3.5.3 Tempo de execução do processo de emissão de notas fiscais

Análogo ao processo de conferência de ativos, à emissão de notas fiscais também está relacionado ao processo de cobrança. Para cada cobrança executada, uma nota fiscal é gerada, sendo considerado nesta amostragem a mesma quantidade de clientes, totalizando cerca de 1000 notas fiscais por mês. O Gráfico 3 apresenta essa relação.

Antes do ERP, o processo era executado através de algumas ferramentas específicas, mas sem nenhuma integração com os dados financeiros gerados e com os órgãos reguladores. Neste cenário, eram precisos uma média de 6,7 dias para executar todas as notas fiscais. No período de 6 meses utilizando o SAP, o processo foi reduzido para uma média de 3,2 dias, estabilizando em 2 dias úteis nos últimos meses.

Esse ganho de eficiência se deu pois o propósito do ERP visa justamente a integração entre as áreas, de modo que todos os dados gerados ao longo da jornada do cliente estejam consolidados ao final do processo. Além disso, a ferramenta possui uma série de integrações que permitem, por exemplo, que as notas fiscais geradas sejam enviadas automaticamente para os órgãos reguladores.

Gráfico 3 - Tempo médio de execução do processo de geração de notas fiscais.



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Com base na pesquisa realizada por Saccol et al. (2004), que buscou avaliar o impacto do uso de ERP's junto aos gestores das 500 principais empresas do Brasil, observou-se que apesar de não apresentarem uma grande relevância nos pilares associados a estratégias de mercado e desenvolvimento de novos produtos, aproximadamente 75% dos respondentes concordam que os ERP's ajudam a melhorar os níveis de produção e produtividade no trabalho. A pesquisa ainda aponta que "uma das grandes vantagens de um sistema ERP é a integração organizacional. Isto é confirmado pelos respondentes, que em sua grande maioria (90%) concordam que o ERP possibilita melhor coordenação entre as áreas funcionais na empresa". (SACCOL et al., 2004, p. 24).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo gerar uma análise acerca da implementação de um ERP em uma empresa do setor financeiro, trazendo um resumo de todo o processo de estudo e implementação e explorando os resultados encontrados após a implementação.

As evidências obtidas neste estudo de caso, permitiram constatar que alguns aspectos relevantes presentes no processo de implementação de ERP na empresa pesquisada confirmam aspectos já observados em estudos anteriores, outros se apresentam de forma diferente, alguns não condizem com o que diz a literatura, constatando-se, também, alguns aspectos novos, ainda não mencionados pela literatura que trata do assunto.

Através deste estudo, pode-se observar que a implementação do ERP cumpriu com a expectativa criada pela empresa, e de fato conseguiu auxiliar na tratativa de alguns problemas enfrentados na época. Em contrapartida, também

demandou um período de grande aprendizado e adaptações para encontrar a melhor forma de trabalhar com ele. Até a publicação deste artigo, a empresa continua utilizando e expandindo o seu uso, com foco na integração via API buscando melhorar cada vez mais a interação entre sistemas e acesso aos dados.

No geral, o estudo contribuiu com a discussão acerca do tema, pois tem seu desenvolvimento apoiado em uma situação real e pode servir como base comparativa para novos estudos na área.

Por fim, pelo ponto de vista acadêmico, este trabalho tem uma grande importância no ciclo de vida do aluno, pois permite que os assuntos abordados ao longo da graduação sejam analisados na prática, contribuindo para o desenvolvimento profissional.

REFERÊNCIAS

DAVENPORT, T. H. **Missão Crítica**: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial. Trad. Raul Rubenich, Porto Alegre: Bookman, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. R**evista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Maio 1995.

GONÇALVES, R. C. M. G; CANHETTE, C. C.; CLARA, A. M. S. Métricas da Qualidade da Informação na Gestão de Processos de Implantação de Sistemas Integrados. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI, 6., 2003, São Paulo. **Anais…** São Paulo: FGV; EASP, 2003.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Management information systems**. 4. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

PADILHA, Thais Cássia Cabral; MARINS, Fernando Augusto Silva. Sistemas ERP: características, custos e tendências. **Production,** v. 15, n. 1, p. 102-113, 2005.

RICCIO, Edson Luiz; PETERS, Marcos R. S. Ambiente virtual e flexibilidade: o impacto da tecnologia de informação sobre o sistema de informação contábil. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**, São Paulo, v.1, n. 2, p. 5-11, 1997.

SACCOL, Amarolinda Zanela *et al*. Avaliação do Impacto dos Sistemas ERP sobre Variáveis Estratégicas de Grandes Empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 8, n. 1, p. 9-34, jan. 2004. Disponível em: https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/issue/view/29. Acesso em: 01 mar. 2022.

SOUZA, César Alexandre de; ZWICKER, Ronaldo. Aspectos envolvidos na seleção e implementação de sistemas ERP. In: ASSEMBLEIA ANUAL DO CLADEA, 34., 1999, Porto Rico. **Anais…** Porto Rico, 1999.

SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z. **Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning):** teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003.

VITORIO, Tamires. Mercado financeiro está mais pop: fusões e aquisições devem crescer 50% em 2021. CNN. 2021. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/business/a-danca-das-cadeiras-do-setor-financeiro-em-meio-a-covid-19-1/