

Márcia Filipa Bernardo de Brito

A Importância do Sistema Integrado de Gestão Empresarial para as Organizações

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Julho de 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Márcia Filipa Bernardo de Brito

A Importância do Sistema Integrado de Gestão Empresarial para as Organizações

Relatório de estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador académico: Prof. Doutora Isabel Maria Correia Cruz
Orientador profissional: Dr. Filipe Alexandre Madeira Rodrigues Neves

Coimbra, 2017

AGRADECIMENTOS

A entrega desta dissertação marca o final de uma das mais importantes fases da minha vida: a que mais me permitiu crescer, aprender a superar dificuldades, a valorizar as pequenas coisas e a saber retirar o lado bom dos problemas. A todas as pessoas que me acompanharam nesta etapa e permitiram a concretização da mesma, estarei eternamente grata.

Agradeço, em primeiro lugar, ao Filipe Neves por acreditar em mim e me dar a oportunidade de fazer parte de uma equipa fantástica e de crescer com ela. Ao Paulo Bajouco, por todo o apoio, orientação e constante partilha de conhecimento ao longo deste percurso. À Marisa, pela atenção e disponibilidade que sempre me concedeu.

Agradeço ainda a toda a equipa Feedzai por me acolherem e integrarem da melhor forma possível, por me proporcionarem um ambiente de trabalho excelente, por permitirem que nenhum dia da semana se torne aborrecido. Obrigado por me fazerem sentir parte da família.

À Doutora Isabel Cruz, um agradecimento muito especial pela orientação, por se mostrar sempre disponível e permitir o sucesso deste projeto.

Aos meus amigos, por estarem sempre ao meu lado e por tornarem estes cinco anos os melhores da minha vida. À minha irmã, por todos os conselhos e paciência.

Por fim, agradeço aos meus pais todos os esforços que fizeram para tornarem isto possível, pela compreensão e apoio incondicional, por serem modelos de coragem.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

O presente relatório surge na sequência da realização do estágio curricular para obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, realizado na empresa Feedzai S.A., entre 31 de janeiro e 8 de junho de 2017.

Na era da tecnologia e da informação, na qual as organizações estão constantemente expostas a grandes quantidades de dados, gerir informação de forma a conseguir extrair conhecimento útil da mesma pode tornar-se um desafio.

Várias organizações, especialmente pequenas e médias empresas, possuem fluxos de trabalho mal definidos e processos de negócio repetitivos e pouco fluídos. Consequentemente, estas enfrentam reduções nos níveis de produtividade dos colaboradores e demonstram uma certa dificuldade em tomar decisões rápidas e eficientes, algo que se revela crucial para dar resposta a um mercado cada vez mais competitivo.

Como tal, é extremamente importante que as empresas agilizem os seus processos de negócio e utilizem eficientemente os seus recursos, de maneira a aumentar o desempenho e a obter vantagem competitiva.

A resposta a estas necessidades pode passar pela implementação de um sistema integrado de gestão empresarial. A adoção deste tipo de sistema assume um carácter quase obrigatório para todas as organizações que pretendam prosperar num mundo cada vez mais global, independentemente do seu tamanho ou setor de atividade.

O objetivo deste relatório passa por explorar, através de um estudo de caso, a importância do sistema integrado de gestão empresarial para as organizações, identificando os benefícios obtidos ao recorrer a esta solução. Pretende-se ainda analisar as dificuldades que podem surgir durante o processo de implementação, tais como limitação de recursos e gestão de tempo, e apontar diferentes formas de as superar.

Palavras-chave: Sistema integrado de gestão empresarial; Processos de negócio; Tomada de decisão; Processo de implementação; Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

The following report follows the curricular internship carried out as a compulsory component of the Masters in Management lectured at the Faculty of Economics of the University of Coimbra, within the company Feedzai S.A., from January 31st to June 8th 2017.

In the Information Age, where organizations are constantly exposed to a huge amount of data, managing information in order to extract useful knowledge from it can be a challenge.

Many organizations, especially small and medium enterprises, have poorly defined workflows and repetitive business processes with lack of fluidity. As a result, they face reductions in employee productivity and show a certain struggle in making fast and efficient decisions, which is crucial for responding to an increasingly competitive market.

Therefore, is extremely important that companies streamline their business processes and use their resources efficiently, in order to increase performance and to gain competitive advantage.

The answer to these needs could be the implementation of an enterprise resource planning system. The adoption of this type of system is almost mandatory for companies that intend to prosper in an increasingly globalized market, regardless of their size or sector of activity.

The purpose of this report is to explore, through a case study, the importance of enterprise resource planning system for organizations and to identify the benefits of this solution. It is also intended to point out the difficulties that may arise during the implementation process, such as resource limitation and time management, and to indicate different ways of overcoming them.

Keywords: Enterprise resource planning system; Business processes; Decision-making; Implementation process; Small and medium enterprises.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO – *Chief Executive Officer*

CSO – *Chief Science Officer*

CTO – *Chief Technology Officer*

EMEA – Europa, Médio Oriente e África

ERP – *Enterprise Resource Planning*

EUA – Estados Unidos da América

IPN – Instituto Pedro Nunes

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

FCTUC – Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra

PME – Pequena e Média Empresa

S.A. – Sociedade Anónima

US – Estados Unidos (*United States*)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Concorrentes da Feedzai	5
Figura 2: Evolução dos quadros de pessoal do grupo Feedzai	6
Figura 3: Organograma do grupo Feedzai	8
Figura 4: Fases do ciclo de vida dos sistemas ERP	19
Figura 5: Fases do processo de implementação do NetSuite	32
Figura 6: Cronograma do processo de implementação do NetSuite.....	33
Figura 7: Fluxo do processo <i>Procure-to-Pay</i>	35
Figura 8: Fluxo do processo <i>Order-to-Cash</i>	36
Figura 9: Fluxo do processo <i>Project-to-Delivery</i>	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Benefícios dos sistemas ERP para as organizações.....	15
Quadro 2: Classificação dos fatores críticos de sucesso nas PME's	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise económica e financeira da Feedzai S.A.....	6
--	---

ÍNDICE

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – O ESTÁGIO	3
1. A entidade de acolhimento	3
2. Objetivos do estágio	9
3. Descrição das tarefas desenvolvidas	9
CAPÍTULO III – O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EMPRESARIAL	13
1. Noção e importância dos sistemas ERP	13
2. Limitações associadas aos sistemas ERP	16
3. O ciclo de vida dos sistemas ERP	17
4. Fatores críticos de sucesso	19
5. O processo de implementação.....	24
6. A importância dos consultores no processo de implementação.....	25
CAPÍTULO IV – ENQUADRAMENTO DO TEMA NO GRUPO FEEDZAI.....	29
1. A decisão de mudança de sistema ERP.....	29
2. O novo sistema ERP: NetSuite.....	31
3. A implementação do novo sistema ERP	32
4. Estudo de caso: Análise crítica ao processo de implementação do NetSuite.....	38
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente relatório surge na sequência da realização do estágio curricular realizado na empresa Feedzai S.A., entre 31 de janeiro e 8 de junho de 2017. O objetivo da realização do estágio passou por aplicar e consolidar os conhecimentos e competências adquiridas durante o percurso académico, permitindo à estagiária um primeiro contacto com o mercado de trabalho e a realidade empresarial.

Durante este período foram desempenhadas diversas funções desde controlo de projetos e faturação à elaboração de relatórios. A realização das mesmas implicou a constante atualização, consulta e análise de informação variada, a qual se encontrava espalhada por várias pastas, ficheiros e sistemas, resultando na duplicação de informação e na necessidade de repetir os mesmos processos aquando a realização de uma tarefa. Esta repetição impede o aproveitamento eficiente do tempo dos colaboradores, reduzindo a sua produtividade e, conseqüentemente, a performance da empresa. Além disso, dificulta o acesso a informação útil e atualizada, tornando o processo de tomada de decisão mais difícil e demorado.

Estas limitações revelam-se bastante problemáticas essencialmente quando a organização enfrenta um mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

Verificou-se, portanto, a necessidade de tornar os processos de negócio mais fluídos e integrados entre si, de forma a que os trabalhadores pudessem consultar, analisar e transmitir informação com menor esforço associado.

De modo a combater estes problemas, a Feedzai decidiu implementar um novo sistema integrado de gestão empresarial, também denominado *Enterprise Resource Planning* (ERP), o qual consiste num *software* que permite integrar todos os dados de uma organização num único sistema, permitindo aceder a informação útil, segura e em tempo real, automatizar e agilizar a execução de processos internos e reduzir o tempo de resposta ao mercado.

Um sistema integrado de gestão empresarial tem subjacente vários benefícios que permitem à empresa obter vantagem competitiva e reforçar o seu posicionamento no mercado constituindo, sem dúvida, uma mais-valia.

Como tal, o presente trabalho pretende explorar a importância do sistema ERP para as organizações e justificar o porquê de adotarem este tipo de solução.

O relatório encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo que o primeiro diz respeito à presente introdução. De seguida, no capítulo dois, é feita a apresentação da entidade de acolhimento, a identificação dos objetivos do estágio e uma breve descrição das tarefas desenvolvidas ao longo do mesmo.

No terceiro capítulo é exposto o enquadramento teórico relativo ao sistema integrado de gestão empresarial, começando por rever o seu conceito, as vantagens que proporciona à empresa bem como os constrangimentos que a este podem estar associados. Seguidamente são apresentadas as diversas fases do ciclo de vida de um sistema ERP e os fatores críticos de sucesso (FCS) que devem ser considerados aquando a implementação do mesmo, de maneira a ultrapassar as dificuldades que possam surgir durante o respetivo processo. Este último ponto é também analisado no contexto das pequenas e médias empresas (PME's), uma vez que estas apresentam certas particularidades que as distinguem das grandes organizações.

Ainda no capítulo três é descrito o processo de implementação destes sistemas integrados e, tendo em conta a sua complexidade, são apontados os benefícios de recorrer a consultores externos especializados em sistemas ERP.

Esta revisão de literatura serve de base ao quarto capítulo, no qual é feito o enquadramento do tema na entidade onde foi realizado o estágio: a Feedzai. Começa-se por justificar a decisão da empresa em mudar de sistema ERP, passando a identificar e descrever as vantagens do novo *software* escolhido. Neste ponto é ainda apresentado o processo de implementação do novo sistema na própria empresa, sendo descritas as várias fases percorridas e os diferentes módulos do sistema. Para finalizar o capítulo, a autora faz uma análise crítica ao processo de implementação experienciado na Feedzai, apontando as principais dificuldades sentidas e realçando a importância dos fatores críticos de sucesso.

No último capítulo surge a conclusão, a qual se ocupa da análise crítica e reflexiva do estágio, apresentando também as principais ilações a retirar sobre o trabalho efectuado.

CAPÍTULO II – O ESTÁGIO

1. A ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

O estágio curricular foi realizado na Feedzai – Consultoria e Inovação Tecnológica S.A., uma empresa de *software* e *start-up* portuguesa especializada em deteção de fraude em tempo real no setor bancário e do comércio eletrónico.

Nascida nos laboratórios da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra (FCTUC), a Feedzai iniciou a sua atividade em dezembro de 2008 contando com três co-fundadores: Nuno Sebastião (CEO), responsável pela execução da estratégia e visão da empresa, Paulo Marques (CTO), responsável por toda a oferta tecnológica e Pedro Bizarro (CSO), responsável pela equipa de *research*.

A visão da empresa assenta no *motto*: “*Make Commerce Safe*” – tornar o comércio seguro – e tem como missão ser o *player* mais importante a nível mundial na área de deteção de fraude, recorrendo para isso à aprendizagem computacional e a técnicas de *Big Data*. Atualmente consegue analisar 100% das transações em tempo real (três milissegundos) e confirmar se tudo está correto numa transação digital, classificando-a ou não como fraudulenta.

A geração de valor pela empresa ocorre em duas vertentes:

1. Através do licenciamento de produtos a clientes, tipicamente feito sobre uma licença anual de *software* que confere à empresa uma renda sobre a sua utilização;
2. Através da implementação e colocação em produção de soluções baseadas nos produtos comercializados pela Feedzai, sendo esta uma atividade complementar à primeira.

Tendo em conta a área de negócio, os seus principais clientes são bancos, processadores de pagamentos, emissores de cartões bancários e *sites* de comércio eletrónico. A empresa adota uma estratégia *born-global* e, por isso, tem apostado fortemente na sua expansão nacional e internacional, contando com clientes de relevo em todo o mundo. Como exemplo podem ser apontados nomes como First Data (o maior processador de pagamentos a nível mundial), Capital One (um dos maiores bancos dos Estados Unidos da América), Nike, Barclays, Lloyds Bank, Deloitte, EDP Comercial,

Grupo SIBS, Economical Insurance (Canadá), UOL-Universo Online (Brasil), Zooz (Israel) e Reliance (um dos maiores conglomerados industriais indianos).

Em alinhamento com a sua estratégia de crescimento, a Feedzai passou a Sociedade Anónima em abril de 2011, levando a que um consórcio de investidores de capital de risco constituído pela Espírito Santo Ventures, Novabase Capital e EDP Ventures subscrevessem um aumento de capital da empresa. Posteriormente, a participação na mesma foi novamente alargada pela entrada de novos acionistas: em 2012, os norte-americanos SAP Ventures e Data Collective Venture Capital e em 2015 a OAK HC/TF, um dos maiores e melhores investidores de Capital de Risco especializado na área das *fintechs* (tecnológicas financeiras) a nível mundial, a qual liderou uma ronda de investimento de série B no valor de 17,5 milhões de dólares.

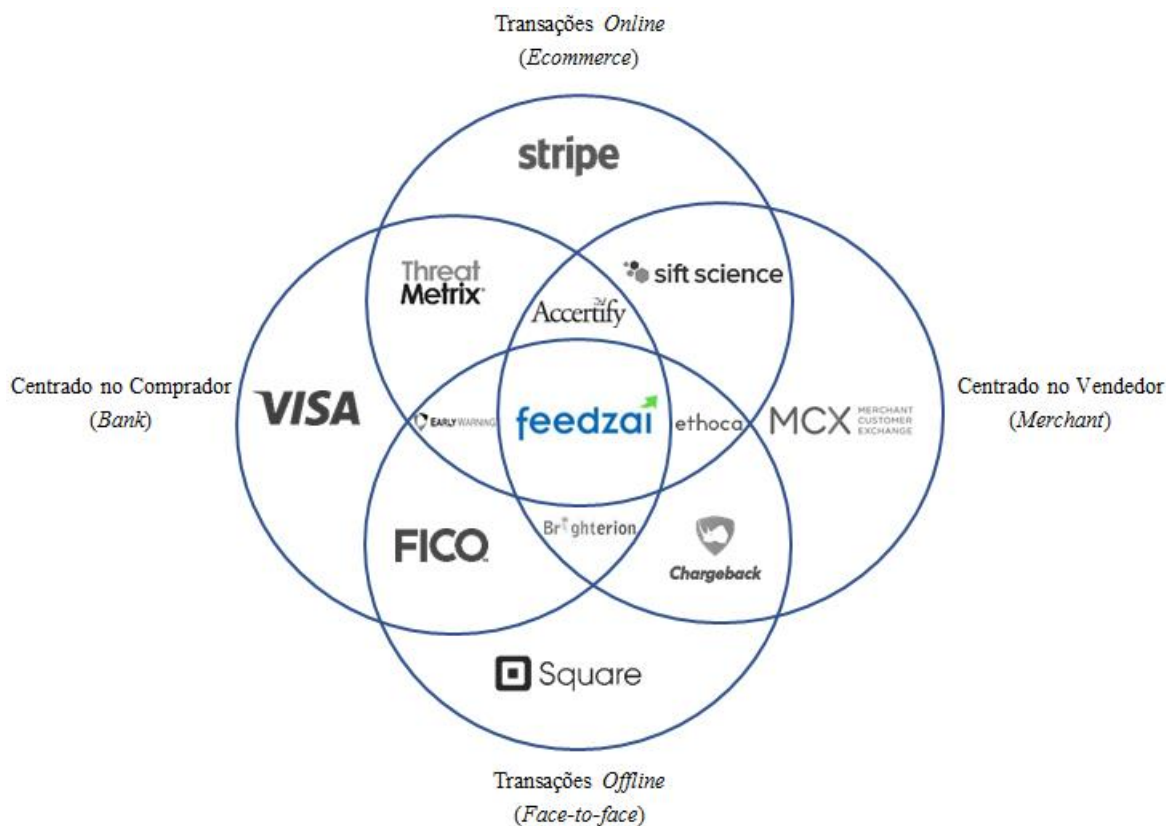
Estas aplicações potenciaram um crescimento mais rápido e uma aposta na contínua evolução, permitindo obter resultados muito superiores aos produtos existentes nesta área, com taxas de deteção mais elevadas e falsos positivos mais baixos. Deste modo, a empresa consegue oferecer soluções únicas aos seus clientes e obter vantagem competitiva.

Na figura 1 são apresentados alguns dos seus potenciais concorrentes tendo em conta a área de negócio e o mercado que exploram. É de salientar o facto de que a maioria dos concorrentes não aplica aprendizagem computacional e, por isso, oferecem soluções com fraca escalabilidade, *interface* de utilizadores antiquadas e taxas de deteção bastante inferiores às conseguidas pela Feedzai. Por outro lado, os poucos que recorrem a essas técnicas abrangem mercados-alvo diferentes. Por exemplo, a SiftScience utiliza aprendizagem computacional mas foca-se apenas nos comerciantes, deixando de fora grande parte do mercado de deteção de fraude composto pelos bancos emissores, redes de processamento e bancos adquirentes. Já a ThreatMetrix centra-se nos consumidores, excluindo o lado do comerciante.

Como tal, ao explorar transações *online* e *offline* e ao proteger vendedores e compradores, a Feedzai consegue diferenciar-se dos concorrentes e, assim, alcançar um posicionamento único no mercado de deteção de fraude.

Atualmente, a empresa vigia mais de três mil milhões de dólares em transações todos os dias.

Figura 1 – Concorrentes da Feedzai



Fonte: Feedzai (2016), *Executive Summary*.

A empresa tem vindo a aumentar os seus resultados de forma progressiva apresentando, nos últimos anos, taxas de crescimento que chegam a ultrapassar os 100%. Esta evolução pode ser consultada na tabela 1, na qual é feita uma análise da posição económica e financeira da Feedzai S.A. entre 2014 e 2016.

O crescimento é ainda superior quando se consideram os resultados da Feedzai Inc., subsidiária situada nos Estados Unidos, sobre a qual a Feedzai S.A. detém uma participação financeira de 100%.

Atualmente, a empresa encontra-se sediada em Coimbra e possui escritórios em Lisboa, Porto, Londres (Reino Unido) e Silicon Valley (Califórnia, EUA), tendo como objetivo para os próximos anos a abertura de novos escritórios em localizações estratégicas.

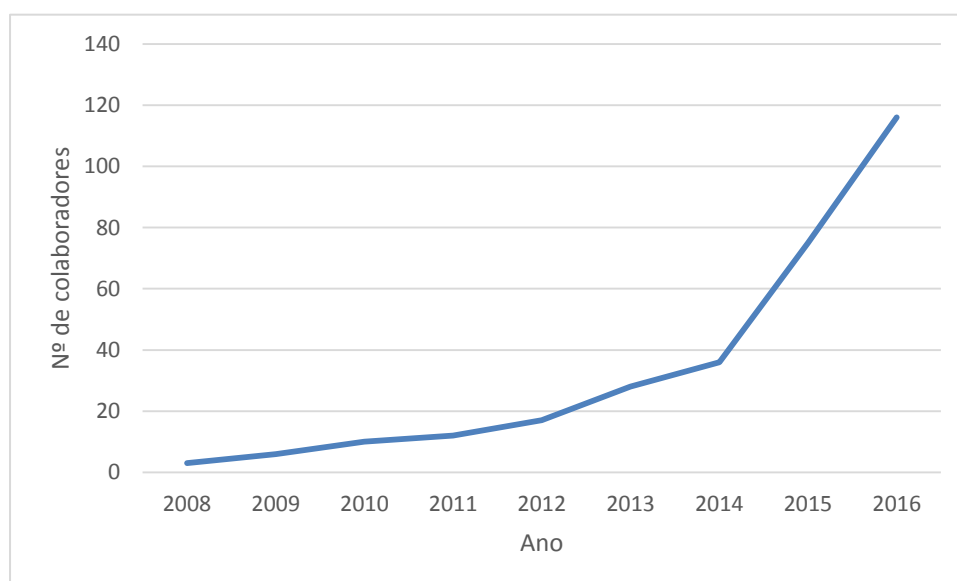
Tabela 1 - Análise económica e financeira da Feedzai S.A.

		2014	2015	2016
Demonstração dos Resultados	Volume de Negócios	3 271 341 €	6 462 414 €	11 319 734 €
	Taxa de crescimento (%)	167%	98%	75%
	EBITDA	1 322 875 €	2 705 394 €	3 568 683 €
	Taxa de crescimento (%)	269%	105%	32%
	Resultado Líquido	768 628 €	1 600 628 €	2 223 609 €
	Taxa de crescimento (%)	238%	108%	39%
Balanço	Total do Ativo	7 022 599 €	22 135 008 €	30 576 795 €
	Capital Próprio	4 905 454 €	18 665 460 €	24 157 962 €
	Total do Passivo	2 117 145 €	3 469 549 €	6 418 833 €

Fonte: Relatórios de Contas da Feedzai S.A.

De modo a acompanhar o seu forte crescimento, a Feedzai tem vindo a reforçar a sua equipa, terminando o ano de 2016 com cerca de 120 colaboradores e com o objetivo de contratar mais 200 em 2017.

Figura 2 – Evolução dos quadros de pessoal do grupo Feedzai



Fonte: Feedzai (2017), *Employee Demographic*.

Os colaboradores encontram-se distribuídos pelos vários escritórios e entre os oito departamentos da empresa: *sales/ business development*, *product e engineering*, *delivery*, *research*, *finance*, *human resources*, *hosting* e *marketing*.

O organograma do grupo está representado na figura 3. Nesta pode verificar-se que no topo da hierarquia está o CEO, o qual assume o papel de controlo e decisão de todas as atividades desenvolvidas na empresa. Num nível abaixo encontram-se os vários departamentos, estruturados de acordo com as atividades realizadas por cada um.

O departamento de *sales* é responsável pela estratégia e política comercial, fazendo a ligação entre a empresa e o mercado. A sua missão consiste em atingir ou superar as receitas estimadas, contribuindo para o crescente desenvolvimento dos negócios.

O departamento de *product e engineering* é composto essencialmente por engenheiros informáticos, tendo como função o desenho e desenvolvimento dos produtos que são comercializadas pela empresa, fazendo também análises à sua qualidade e desempenho, de forma a identificar os pontos fracos e, assim, atualizar e melhorar as soluções oferecidas.

Para complementar estas atividades, existe a equipa de *delivery*, responsável pela entrega e implementação do produto no cliente e por garantir que os projetos são concluídos com qualidade, dentro do prazo e do orçamento previstos.

Bastante ligada aos departamentos anteriores, encontra-se a equipa de *research* que é composta essencialmente por cientistas de dados, os quais têm parte ativa na área de Investigação e Desenvolvimento, desenvolvendo métodos, processos e sistemas que consigam extrair conhecimento através de dados, baseando-se em técnicas de aprendizagem computacional. Isto permite que os computadores analisem grandes quantidades de dados e encontrem “conhecimento escondido” sem estarem explicitamente programados para saber onde procurar. Estes métodos permitem desenvolver soluções mais inovadoras e com melhores resultados, distinguindo a Feedzai dos seus concorrentes.

Relativamente ao departamento financeiro, este tem como funções o planeamento e definição da estratégia de negócio a curto e longo prazo, a contabilidade, a construção de relatórios, o controlo de orçamento e análise de desvios, a gestão do risco e dos investimentos, sendo também responsável pelos recebimentos e pagamentos a efetuar.

Já a equipa de recursos humanos foca-se no recrutamento de colaboradores e na implementação de políticas e processos a estes associados, desde questões relativas a

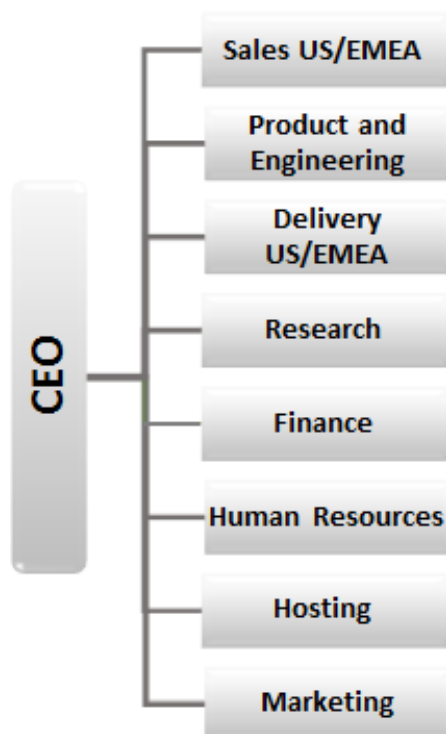
contratação, emigração, compensação, formação, segurança no trabalho e outros benefícios. Esta é ainda responsável pela organização da estrutura da empresa de forma a garantir o seu bom funcionamento.

O departamento de *hosting* está encarregue da instalação e manutenção do sistema de rede informática e da avaliação e instalação de *hardware* e *software* apropriado às diversas áreas da empresa, de acordo com as necessidades estabelecidas. A sua missão consiste em garantir o sucesso das operações e a segurança das mesmas.

Por fim, o departamento de marketing é responsável pela comunicação e divulgação da empresa, promovendo os seus produtos e a sua imagem. Uma das suas funções passa pela identificação do mercado-alvo, o que permite atrair clientes, investidores, parceiros e colaboradores de forma mais eficiente.

De forma a obter uma melhor organização e orientação em termos de equipas, alguns dos departamentos encontram-se subdivididos entre as regiões Estados Unidos (US) e Europa, Médio Oriente e África (EMEA).

Figura 3 – Organograma do grupo Feedzai



Fonte: Feedzai (2017), Apresentação no *All Hands Meeting*.

2. OBJETIVOS DO ESTÁGIO

O estágio decorreu durante o período de 31 de janeiro de 2017 a 8 de junho de 2017, correspondendo a 700 horas de permanência na entidade, sob a supervisão do Dr. Filipe Alexandre Madeira Rodrigues Neves, Diretor Financeiro da Feedzai.

O objetivo do mesmo passou por proporcionar à estagiária um primeiro contacto com a área financeira em contexto laboral, permitindo a esta conhecer as principais funções do departamento financeiro de uma empresa e as tarefas por esse desempenhadas.

Como tal, as tarefas previstas durante a realização do mesmo tinham essencialmente por base o apoio ao *Controller* e ao Diretor Financeiro no que concerne à função contabilística da empresa; elaboração de relatórios financeiros mensais; controlo e acompanhamento da execução orçamental; controlo e *billing* de projetos da empresa; elaboração de candidaturas no âmbito do Portugal 2020, encerramento de contas e *compliance* fiscal e participação na implementação de um novo sistema integrado de gestão empresarial.

Deste modo, ao envolver as várias áreas de atuação do departamento financeiro foi permitido à estagiária ter não só a possibilidade de colocar em prática as capacidades e conhecimentos adquiridos durante o percurso académico, mas também a oportunidade de desenvolver e adquirir novas competências fundamentais ao mercado de trabalho.

3. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS

Dada a especificidade do negócio e a forma de trabalhar da empresa, a integração na atividade da Feedzai iniciou-se com uma primeira fase dedicada à leitura e análise dos diversos tipos de relatórios, por forma a obter um melhor enquadramento relativamente à atividade da empresa, à organização da contabilidade, aos métodos de preparação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas e à estrutura organizacional do grupo, permitindo também uma contextualização quanto aos principais clientes e fornecedores da empresa. Nesta fase foram ainda introduzidos os recursos utilizados pela empresa no decorrer das atividades do dia-a-dia, tais como *sites* internos e *software*.

Após o enquadramento inicial e já com uma maior perceção do negócio e da atividade da Feedzai avançou-se para a fase seguinte.

Começaram por ser exploradas as funções de *controlling*, as quais assentam essencialmente no tratamento semanal e mensal de dados financeiros para posterior construção de relatórios e análise. Nesta vertente, foram elaborados os mapas de pagamentos mensais, documento no qual se classificam os pagamentos efetuados pela empresa entre os diferentes tipos, desde custos com pessoal (que incluem salários, outros benefícios dos trabalhadores, segurança social e IRS), custos externos (despesas gerais, rendas, viagens, telecomunicações, formação/eventos, consultoria fiscal e tributária, *software*, administração de sistemas, servidores *cloud* e serviços), equipamento, comissões bancárias, entre outros.

Este documento serve de apoio à elaboração do relatório financeiro mensal e, quando complementado com outras informações, permite construir a Demonstração dos Fluxos de Caixa e a Demonstração dos Resultados. Posteriormente é então possível comparar, para cada rubrica e departamento, os resultados obtidos com os valores orçamentados, de modo a analisar e acompanhar variações, averiguando se a ocorrência destas é ou não justificável e se é necessário estabelecer medidas corretivas.

A estagiária desenvolveu também funções de *invoicing* e *billing*, o que permitiu uma aproximação e um melhor entendimento dos clientes da empresa. Este ponto exigiu uma análise dos contratos celebrados com os mesmos, de forma a compreender o que a estes deve ser cobrado e em que momento, uma vez que os contratos têm diferentes características e condições. Ao cliente pode ser faturado não só o valor da licença, como também os serviços prestados pela empresa, incluindo este último o custo da mão de obra e, caso existam deslocações de trabalhadores, as despesas associadas às viagens. Além disso, dado que a Feedzai possui vários clientes internacionais, é importante que neste processo se tenha em atenção a moeda à qual se devem emitir as faturas e a taxa de câmbio utilizada para fazer as conversões necessárias.

De modo a facilitar o processo de faturação e controlo de projetos, a estagiária ficou responsável pela criação e atualização de um ficheiro de controlo de viagens, associando cada uma ao respetivo projeto e centro de custos e indicando se esta já foi aprovada pelo cliente (caso necessário) ou se já foi faturada.

Uma outra tarefa desenvolvida durante o estágio consistiu na elaboração de pedidos de reembolso intercalares relativos a projetos submetidos ao Portugal 2020 e cofinanciados pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), a qual

envolveu a preparação do *dossier* financeiro com a apresentação das despesas associadas aos projetos e a introdução dos dados na plataforma *online*, o Balcão 2020. Esta atividade possibilitou a aquisição de vários conhecimentos, essencialmente na área da contabilidade, pois exigiu a recolha e análise de diversos tipos de documentação: no que concerne à despesa com pessoal técnico, foi necessário apresentar os recibos de vencimento dos quadros imputados ao projeto bem como os seus processamentos mensais de salários, extratos de IRS e Segurança Social e mapas de liquidação de IRS. Relativamente à despesa direta foram reunidas faturas, extratos de contas de custo e contas de fornecedores e, quando aplicável, mapas de imobilizado e plano fiscal de depreciações. Associados a todos estes documentos têm de estar os respetivos extratos da conta bancária a comprovar a realização do pagamento.

O estágio permitiu ainda explorar de um modo introdutório a área dos recursos humanos, uma vez que a equipa tem vindo a ser reforçada e, todos os meses, têm sido contratados novos colaboradores, tornando-se necessário atualizar os documentos referentes ao pessoal com alguma frequência. Para tal, foram consultados os contratos de trabalho celebrados de modo a extrair informações tais como o posto de trabalho ocupado pelo colaborador, departamento ao qual está alocado, base salarial, custos que implica para a empresa, entre outras. Esta constante atualização de dados permite ainda comparar o *staff* atual com o planeado e, assim, saber se o objetivo de aumentar a equipa está a ser cumprido e se está a ocorrer dentro do tempo e orçamento previstos.

Como referido anteriormente, um dos objetivos da empresa este ano abrangia a implementação de um novo sistema ERP, projeto no qual a estagiária esteve também envolvida, tendo uma participação ativa essencialmente na fase de implementação. Algumas das suas principais tarefas compreenderam a preparação de ficheiros e documentos requeridos para o processo e a realização de testes do sistema. Este tema será abordado com mais pormenor nos capítulos seguintes.

As tarefas acima descritas consistiram nas principais funções da estagiária, no entanto, esta foi sempre prestando apoio nas diversas atividades desde fecho de contas de 2016, submissão de inquéritos e do Relatório Único, análises e estimativas de custos, tendo ainda a oportunidade de participar num *workshop* sobre preços de transferência e de receber formação relativamente ao tema dos benefícios fiscais.

CAPÍTULO III – O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EMPRESARIAL

1. NOÇÃO E IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS ERP

Vivemos atualmente na era da informação, onde estamos cada vez mais expostos a uma grande quantidade de dados provenientes de várias fontes e plataformas, sendo por vezes difícil gerir toda a informação de forma a conseguir retirar conhecimento da mesma.

Com esta facilidade em gerar dados e, conseqüentemente, informação, surgiu nas empresas a necessidade de criar relatórios e gráficos de controlo e acompanhamento de processos o que, muitas vezes, dá origem a demasiados ficheiros com informação dispersa e repetida. Este excesso de dados e informação, além de representar custos adicionais e desnecessários de controlo, prejudicam o próprio processo de análise, uma vez que o que é importante fica perdido no meio do supérfluo (Schmitt, 2004, p.18).

McGee e Prusak (1994, p.3) afirmam que “numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se na sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar informação de forma eficaz”, podendo aferir-se que as informações e a sua utilização são um importante diferencial competitivo para as empresas e um fator fundamental para a sua sobrevivência.

Como tal, as informações geradas na organização devem estar vinculadas a um processo de controlo e acompanhamento de desempenho que agregue valor ao produto ou a um processo, que permita identificar novas necessidades da empresa, bem como reconhecer e solucionar problemas, possibilitando ainda avaliar os impactos e resultados do próprio processo de tomada de decisão (Schmitt, 2004, p.87).

Como resposta a esta dificuldade, surgiu o sistema integrado de gestão empresarial. Este pode ser definido como sendo uma infra-estrutura tecnológica que permite integrar todos os dados de uma organização num único sistema, desde informação dos diversos departamentos internos com informação de clientes e fornecedores (Al-Mashari & Zairi, 2000). Um sistema ERP combina processos, procedimentos e práticas de forma a implementar as políticas da empresa e atingir os seus objetivos de forma mais

económica, eficaz, eficiente, lucrativa, produtiva e segura, do que por meio de múltiplos sistemas de gestão.

Por exemplo, uma empresa pode ter vários sistemas de informação: um para fazer processamento de salários, um para controlar as contas a pagar, um para controlar as vendas, um para analisar metas e desempenho, entre outros. Como consequência, a informação encontra-se espalhada pelos diversos sistemas, dificultando a conciliação, o acesso e a análise da mesma. Desta forma, em vez de existir um ou mais *softwares* isolados para cada departamento, a melhor opção seria haver uma integração entre todos os setores, de modo a que estes fizessem parte de um sistema unificado – que é exactamente o que uma solução ERP oferece à organização. Este tipo de sistema possibilita não só a integração entre departamentos dentro da empresa, mas também entre subsidiárias dentro de um grupo empresarial.

Celjo, Hanic & Kazalac (2011, p.77) consideram que o principal objetivo de um sistema integrado de gestão empresarial consiste em ligar todas as unidades da organização numa única base de dados, funcionando como o “sistema neuro-central” da empresa e permitindo aceder rapidamente ao estado de cada parte da organização e do processo envolvente.

Ao fornecer uma visão integrada e em tempo real dos principais processos empresariais, o sistema ERP representa uma vantagem competitiva para a empresa, pois permite planear o seu funcionamento e reagir às eventualidades que possam ocorrer (Garača, 2011, p.24).

A maioria dos sistemas ERP que se encontram no mercado é composta por uma estrutura básica desenhada para uma grande variedade de empresas, no entanto, esta pode ser customizada em função das particularidades de cada uma e, assim, adaptada à realidade da mesma.

Os benefícios que os sistemas integrados de gestão proporcionam às organizações, acima referidos, são apenas alguns de uma vasta lista. No quadro 1 apontam-se muitas outras vantagens que promovem o aumento da eficácia, eficiência, assertividade e economicidade dos processos dentro da empresa, de acordo com Ferro e Neto (2016, p.14).

Quadro 1 – Benefícios dos sistemas ERP para as organizações

COMPONENTE	BENEFÍCIOS
EFICÁCIA	<ul style="list-style-type: none">- Ajudar a lidar com grandes volumes de informação;- Auxiliar na comunicação interna;- Eliminar a utilização de <i>interfaces</i> manuais;- Incorporar melhores práticas aos processos internos da empresa;- Evitar erros humanos em cálculos de impostos e pagamentos, entre outros.
EFICIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none">- Otimizar o fluxo e a qualidade da informação dentro da organização;- Diminuir a quantidade de processos internos;- Agilizar a execução de processos internos;- Reduzir o tempo de resposta ao mercado;- Reduzir as incertezas do <i>lead time</i>;- Facilitar a obtenção de dados referentes a determinados cenários;- Auxiliar na elaboração de estratégias operacionais;- Diminuir o tempo de entrega do produto ou serviço ao cliente.
ASSERTIVIDADE	<ul style="list-style-type: none">- Otimizar e auxiliar o processo de tomada de decisão;- Facilitar a adaptação da organização a mudanças no mercado e ao cumprimento da legislação.
ECONOMICIDADE	<ul style="list-style-type: none">- Eliminar a redundância de atividades;- Evitar trabalhos duplicados.

Fonte: Ferro e Neto (2016).

A importância de um sistema ERP é realçada quando é necessário tomar decisões, uma vez este permite facilmente obter informações precisas e oportunas de toda a organização e em tempo real, contribuindo para uma tomada de decisão mais rápida e mais acertada (Poston & Grabski, 2001, p.277).

2. LIMITAÇÕES ASSOCIADAS AOS SISTEMAS ERP

Apesar dos vários benefícios que um sistema ERP origina para a empresa, este pode ter subjacente também alguns problemas. Apesar de muitos gestores considerarem que a simples implementação de um sistema ERP integra, por si só, a organização, tal não acontece. Se o sistema não encontrar um ambiente adequado para o seu funcionamento, este pode comportar-se de forma inversa ao esperado e destruturar toda a organização.

Ferro e Neto (2016, pp.16-17) identificam, no seu estudo, algumas das limitações associadas aos sistemas ERP, sendo estas:

- Elevados custos associados à implementação e customização do sistema;
- Implementação complexa e demorada;
- Dependência do fornecedor do pacote, o que pode dificultar as atividades da empresa quando este ficar, por algum motivo, indisponível ou criar problemas com suporte e manutenção, caso o fornecedor encerre a sua atividade;
- Possibilidade da adaptação e formação por parte dos funcionários ser demorada;
- Possibilidade de resistência dos funcionários aos novos processos;
- Dependência entre os módulos do sistema, pois a sua integração implica a constante atualização de informação;
- Risco de prejuízo financeiro ou de desempenho com erros ou falhas inesperadas do sistema.

Como tal, antes de decidirem implementar um sistema integrado de gestão empresarial, é essencial que as empresas entendam claramente em que é que este consiste e de que forma pode afetar a organização (Loonam & McDonagh, 2005, p.27).

3. O CICLO DE VIDA DOS SISTEMAS ERP

Um sistema integrado de gestão empresarial atravessa várias fases dentro da organização, as quais constituem o seu ciclo de vida.

De acordo com Esteves e Pastor (1999, pp.4-5), o ciclo de vida dos sistemas ERP é composto por seis fases: (1) Decisão de adoção, (2) Aquisição, (3) Implementação, (4) Uso e Manutenção, (5) Evolução e (6) Reforma.

1. Decisão de Adoção: Esta primeira fase surge com a identificação dos problemas e limitações existentes na empresa que precisam de ser resolvidos e combatidos, de forma a aumentar a eficiência e competitividade da mesma – é o período onde se discute a necessidade de um novo sistema ERP para a organização. Porém, esta necessidade não é, por si só, suficiente para tomar a decisão de implementar um novo sistema. Previamente é necessário estudar as características da empresa, desde requisitos do negócio, natureza das operações, metas e objetivos, de modo a conseguir avaliar o impacto que um sistema ERP causaria na mesma. Além disso, é ainda essencial avaliar a capacidade da organização para adotar o sistema com sucesso, analisando as competências tecnológicas e informáticas e o apoio da gestão.

2. Aquisição: Após tomada a decisão de adoção de um novo sistema ERP e a análise de requisitos, chega a altura de decidir qual o *software* mais adequado às necessidades da organização. Nesta fase são identificados os possíveis fornecedores e analisados os diversos produtos oferecidos, tendo em conta as suas funcionalidades, o nível de formação exigido, a relação custo/ benefício, entre outros critérios. A seleção do sistema ERP mais adequado à organização diminui o risco associado à sua implementação e aumenta a probabilidade de sucesso.

3. Implementação: Nesta fase são analisados os processos organizacionais, com o objetivo de identificar as diferenças entre a forma atual de trabalho, as novas formas de trabalho pretendidas e a adaptação dos processos ao *software*, ou vice-versa. Como tal é por vezes exigida uma customização do sistema de acordo com as necessidades da organização.

A implementação envolve várias etapas, desde o planeamento dos processos, *design* da solução, instalação do pacote, implementação das customizações, desenho das *interfaces*, documentação, conversão e migração de dados, abrangendo também uma componente de testes e de formação dos utilizadores, de forma a evitar a ocorrência de erros e dificuldades após a implementação do sistema.

4. Uso e Manutenção: Nesta fase o sistema ERP já se encontra em funcionamento, apoiando as tarefas diárias que decorrem na empresa. É durante este período que os utilizadores identificam as anomalias do *software* e/ou falhas que não foram reconhecidas no processo de implementação. Neste período são assistidos e corrigidos os erros associados ao mau funcionamento do sistema, contribuindo também para a contínua formação dos utilizadores, de maneira a que estes consigam retirar o maior proveito do mesmo e a melhorar a sua eficiência.

5. Evolução: Uma vez que o mercado e as organizações estão em constante transformação, é essencial que o sistema ERP acompanhe estas mudanças e permita enfrentar os novos desafios e satisfazer as necessidades que surgem. Nesta fase são feitas as atualizações e melhorias do sistema, sendo apresentadas novas e melhores maneiras de executar os processos e integradas funcionalidades adicionais. A evolução conjunta da empresa e do *software* promove o aumento do desempenho do negócio e permite à organização obter vantagens competitivas adicionais.

6. Reforma: A mudança e evolução das tecnologias e do negócio podem levar a que, no longo prazo, o sistema ERP adotado comece a demonstrar alguma dificuldade em modificar-se e em satisfazer as necessidades da organização, acabando por perder a sua utilidade. Esta é a fase em que a empresa se depara com problemas que já não conseguem ser resolvidos recorrendo ao *software* atual e, conseqüentemente, se começa a considerar a substituição do mesmo por um sistema mais adequado a este período, dando assim início a um novo ciclo.

Figura 4 – Fases do ciclo de vida dos sistemas ERP



Fonte: Esteves e Pastor (1999).

4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A implementação de um sistema integrado de gestão empresarial é um projeto bastante extenso e que envolve um grande investimento. Além disso, existe uma grande probabilidade de a empresa nunca ter experienciado este tipo de projeto, podendo então tornar-se um desafio para a mesma (Bendoly & Schoenherr, 2005, p.14).

Estudos revelam que 28% dos sistemas ERP implementados foram um completo fracasso (Loonam & McDonagh, 2005, p.16), 40% dos mesmos não atingiram os objetivos esperados (ComputerWorld, 2001) e 90% demoraram mais tempo a ser implementados e envolveram mais custos do que o previsto (Sammon et al. 2001, p.1331).

É de notar que a decisão de adoção de um sistema ERP tem de ser bem ponderada e planeada: a empresa deve identificar as suas necessidades e avaliar a sua capacidade para integrar e utilizar o sistema de forma eficiente, de modo a retirar a maior vantagem possível.

Vários autores identificam os fatores considerados cruciais ao sucesso da implementação dos sistemas integrados de gestão empresarial, conhecidos como fatores críticos de sucesso.

Após uma extensa revisão de literatura e respetiva análise, foi possível identificar vários fatores críticos de sucesso no processo de implementação de um sistema ERP. No entanto, um estudo feito por Leyh (2016, p.13) indica e resume quais os fatores referidos com maior frequência na literatura e que podem, portanto, ser considerados os mais relevantes, sendo estes: (1) participação e apoio da gestão de topo; (2) gestão do projeto; (3) formação do utilizador; (4) gestão da mudança; (5) equilíbrio da equipa envolvida no projeto; (6) adequação organizacional do ERP; (7) reengenharia dos processos de negócio; (8) metas e objetivos claros; (9) comunicação; (10) relação e apoio do fornecedor e dos consultores externos.

1. Participação e apoio da gestão de topo: A gestão de topo deve compreender os benefícios da implementação de um sistema ERP e encorajar a implementação de novas ideias e processos. A sua participação e comprometimento resulta no comprometimento dos colaboradores, que é um fator chave para o sucesso do projeto.

2. Gestão do projeto: A gestão do projeto envolve o planeamento das diversas etapas da implementação, a alocação de tarefas e responsabilidades, a definição de *milestones* e de métricas de sucesso. Uma boa gestão do projeto permite uma tomada de decisão mais rápida e eficiente e permite que a empresa se foque nos aspetos mais importantes da implementação, assegurando o cumprimento de prazos e objetivos.

3. Formação do utilizador: A formação do colaborador/ utilizador é essencial para que este entenda os novos processos e consiga utilizar de forma eficiente o novo sistema ERP. Se o colaborador souber trabalhar com o novo *software*, este consegue retirar maior proveito dos seus benefícios e irá apresentar uma menor resistência à mudança.

4. Gestão da mudança: Todos os colaboradores afetados pela mudança de processos devem participar desde cedo no projeto, de forma a reduzir a resistência à mudança. Para tal, é fundamental que exista uma comunicação aberta e que se aposte na formação dos mesmos, de modo a clarificar quaisquer questões ou dificuldades que possam surgir.

5. Equilíbrio da equipa envolvida no projeto: A equipa do projeto consiste num grupo de colaboradores que trabalham em conjunto de forma a alcançar um objetivo comum, e onde é atribuído a cada membro funções e responsabilidades específicas. Para garantir o sucesso de projeto, é importante que os membros da equipa possuam características que se complementem, em termos de experiência, conhecimento e competências. Além disto, estes devem estar alocados a 100% ao projeto, sem serem perturbados ou distraídos com outras tarefas do dia-a-dia.

6. Adequação organizacional do sistema ERP: A escolha do sistema ERP deve ser atenta e rigorosa, pois este deve responder não só às necessidades atuais da empresa, mas também às necessidades futuras. Para tal, é fundamental ter em consideração vários fatores, tais como o tamanho da organização, o setor em que atua, entre outros.

7. Reengenharia dos processos de negócio: A reengenharia de processos envolve a análise e o desenho dos processos de negócio e dos fluxos de trabalhos (*workflows*), de modo a atingir melhorias na produtividade, qualidade e eficiência. Este é um passo crucial na implementação de um sistema ERP, pois vai definir os novos processos e procedimentos da empresa e determinar se é ou não necessário customizar o *software*.

8. Metas e objetivos claros: Ter metas e objetivos claros permite à organização fazer um planejamento eficiente do projeto e tomar melhores decisões e de forma mais rápida.

9. Comunicação: Os colaboradores devem ser informados acerca das decisões, expectativas e objetivos relacionados com o sistema ERP. Uma comunicação eficaz resulta no maior envolvimento dos trabalhadores e contribui para o sucesso do projeto.

10. Relação e apoio do fornecedor e dos consultores externos: A organização deve manter uma boa relação com o fornecedor e/ou consultores externos, de modo a que também estes se comprometam com o projeto, zelando pela qualidade e pelo cumprimento dos objetivos. Além disso, uma boa relação entre as partes facilita a comunicação e o apoio tanto durante como após a implementação do sistema ERP.

Depois de definir os FCS mais citados na literatura, Leyh (2016) adaptou o seu estudo e focou-se no caso das pequenas e médias empresas, uma vez que estas organizações apresentam características e especificidades diferentes das grandes empresas, desde tamanho, estrutura, cultura, objetivos, estratégias, processos e sistemas, o que leva a que estas possuam necessidades distintas das demais – como é o caso do grupo Feedzai.

No seu estudo, Leyh (2016) observou algumas diferenças relativamente à importância atribuída aos FCS durante a implementação dos sistemas ERP pelas grandes empresas e pelas PME's.

O quadro 2 apresenta os dez fatores mais relevantes para as PME's, estando estes classificados entre fatores organizacionais – relacionados com o ambiente e cultura da organização e respetiva estrutura e processos – ou tecnológicos – fortemente relacionados com o próprio sistema ERP. É ainda feita uma divisão tendo em conta se estes seguem uma direção tática ou estratégica, isto é, se estão relacionados com aspetos e objetivos da implementação do sistema no curto-prazo (táticos) ou no longo-prazo (estratégicos).

Quadro 2 – Classificação dos fatores críticos de sucesso nas PME's

	Estratégicos	Táticos
Organizacionais	Equilíbrio da equipa do projeto	Gestão do projeto
	Gestão da mudança	Comunicação
	Metas e objetivos claros	Formação do utilizador
	Apoio da gestão de topo	
Tecnológicos	Adequação organizacional do ERP	Teste do sistema ERP
	Configuração do sistema ERP	

Fonte: adaptado de Leyh (2016:18).

Leyh (2016, p.17) afirma que os fatores mais importantes para a implementação de projetos ERP em pequenas e médias empresas são a adequação organizacional do sistema ERP e os testes do sistema, ou seja, fatores tecnológicos. No entanto, para as grandes empresas, os FCS que assumem maior relevância são os organizacionais. Daqui pode constatar-se que é mais importante para as PME's que o sistema ERP satisfaça as suas necessidades e se adapte aos seus processos, do que é para empresas maiores. É ainda de notar que a reengenharia do processo de negócio, apesar de ser um dos fatores mais mencionados na literatura, não consta na lista dos dez principais FCS nas PME's, o que mostra que estas empresas tendem a adaptar o sistema aos processos, e não o contrário.

Um outro ponto a referir é que, segundo a análise de Leyh (2016, p.16), os testes do sistema não são mencionados com muita frequência na literatura, no entanto, mostram ser bastante relevantes no contexto das PME's. Isto porque, de acordo com Zach (2012, pp.54-60), dada a menor dimensão das PME's, existe um menor grau de padronização e formalização, sendo os processos menos complexos e mais flexíveis e os procedimentos mais informais. Além disso, por serem organizações em fase de crescimento, estas atravessam várias mudanças ao longo do tempo e representam um contexto estratégico único, o qual precisa de ser capturado pelo sistema ERP, causando a maior necessidade de

adaptação e customização, sendo os fatores tecnológicos bastantes relevantes neste contexto.

Assim sendo, as organizações devem perceber quais os fatores críticos à implementação destes projetos, garantindo um contínuo e forte apoio aos mesmos, de forma a aumentar a probabilidade de sucesso e a reduzir o risco de falhas.

5. O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

Como abordado anteriormente, um dos fatores críticos de sucesso para a implementação de um sistema ERP é a sua adequação à organização. Escolher uma solução que vá de encontro aos específicos requisitos de negócios permite ter uma implementação mais simples, evitando a necessidade de recorrer a customizações que consomem mais tempo e adicionam um custo desnecessário. A seleção do ERP certo é de extrema importância, contudo, é apenas parte do processo: uma implementação bem planeada é a chave para o sucesso.

Crum (2000) identifica as seis principais fases no processo de implementação de um sistema ERP, as quais são apresentadas de seguida:

1. Definição: Nesta fase ocorre o planeamento do projeto, no qual é necessário definir objetivos, estabelecer prazos e limite de orçamento bem como decidir quais os recursos alocados ao projeto e quais as responsabilidades de cada um. Segundo O'Donnell (s.d.), a escolha das pessoas deve ser feita com base no seu conhecimento e não no seu estatuto dentro da empresa uma vez que, como referido anteriormente, ter uma equipa equilibrada é um dos fatores críticos de sucesso.

2. Análise de operações: Posteriormente, são documentados os requisitos do negócio e as capacidades do novo *software*, verificando se são ou não necessárias customizações. São ainda definidos os procedimentos operacionais padrão para cada aspeto do negócio e os requisitos da arquitetura do sistema.

3. Design da solução: Nesta fase é, basicamente, feito o *design* da solução para os processos da empresa.

4. Construção: Esta fase é de extrema importância, pois envolve a importação de dados para o novo sistema e a realização de testes ao mesmo. Os dados produzem informação e esta conduz o negócio, portanto, é fundamental que estes sejam precisos. O processo da importação de dados inicia-se com a recolha dos mesmos, passando à respetiva conversão e limpeza. Posteriormente, realizam-se os testes no *software*, os quais têm como objetivo garantir que o sistema gera informação precisa e funciona corretamente. Para tal, é comum (e aconselhável) que os utilizadores simulem cenários reais para fazer esta validação, determinando se existe ou não necessidade de fazer alterações.

5. Transição: O processo de implementação passa ainda por uma fase de transição, a qual se foca na formação do utilizador e na gestão da mudança. A formação é essencial para que o trabalhador conheça as funcionalidades do sistema e a forma de trabalhar com o mesmo, de maneira a retirar o máximo proveito das suas vantagens. Além disso, se o colaborador souber trabalhar com o novo sistema e estiver consciente dos benefícios do mesmo, a resistência à mudança será menor.

6. Produção: Por último, surge o momento do *Go-Live*, isto é, a fase em que o sistema está oficialmente disponível para os colaboradores da empresa e pronto a ser utilizado nas tarefas e operações diárias. Por norma, o fornecedor do sistema ou consultor externo estão disponíveis neste período para dar apoio aos utilizadores.

6. A IMPORTÂNCIA DOS CONSULTORES NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

As implementações de sistemas ERP são muito complexas e envolvem um elevado custo e risco associado, pelo que muitas empresas recorrem a consultores externos para apoiar este processo.

O auxílio destes consultores apresenta várias vantagens. Metrejean & Stocks (2011, p.21) investigaram em que fase a participação do consultor é mais importante e concluíram que é durante as fases iniciais do ciclo de vida. Loh & Koh (2004, p.3452) fizeram um estudo idêntico no contexto das PME's e chegaram ao mesmo resultado.

Assim sendo, na fase de aquisição, um dos benefícios relaciona-se com a seleção do sistema ERP: nesta etapa existem muitos detalhes que precisam ser considerados e a falta de experiência por parte da organização pode atrasar o processo. Desta forma, dado que os consultores têm um grande conhecimento do mercado e dos sistemas disponíveis, estes conseguem aconselhar qual o mais adequado à empresa tendo em conta as suas características e necessidades. A sua experiência permite também identificar e conhecer os fatores críticos de sucesso existentes, tornando-se mais fácil garantir o cumprimento dos mesmos (Nah, Lau, & Kuang, 2001, p.293-294).

No entanto, a fase na qual os consultores externos mostram ser mais importantes é durante a implementação. Segundo Nah, Lau, & Kuang (2001, p.289), na implementação do sistema ERP é importante ter não só conhecimento técnico, mas também conhecimento do negócio, de modo a alcançar o resultado desejável. Posto isto, é proveitoso recorrer a consultores pois estes cumprem ambos os requisitos e têm ainda muita experiência com o *software*, conseguindo prevenir a ocorrência de erros ou ajudar a corrigi-los.

Uma outra vantagem surge durante o planeamento, fase em que é necessário identificar os problemas existentes na organização e as mudanças que devem ser efetuadas, definindo posteriormente os novos fluxos de trabalho (*workflows*). Os consultores podem ser úteis na medida em que, muitas vezes, existe uma barreira de honestidade dentro na organização. Isto é, os colaboradores tendem a ser mais transparentes com pessoas externas, conseguindo assim obter-se um *feedback* mais honesto.

Além disso, o processo de implementação é muito complexo e exige uma grande disponibilidade de tempo, obrigando os trabalhadores a dispensar e investir parte do seu tempo nesta fase, ao invés de o utilizarem para realizar as suas tarefas diárias regulares – o que acaba por causar atrasos no processo (Nah et al. 2001; Thong et al. 1994). Desta forma, recorrer a consultores externos é uma boa opção para garantir o sucesso do projeto, uma vez que estes estão completamente focados e dedicados à implementação do sistema ERP, sem outras distrações. A importância destes sobressai no contexto das PME's, dado que estas organizações têm recursos limitados, sendo ainda mais difícil para os colaboradores conciliar a realização das suas tarefas com o envolvimento noutros projetos (Thong, 2001, p.145).

Durante a implementação é ainda necessário integrar o sistema com outras aplicações – tais como sistemas já existentes – e fazer as configurações no *software*. Esta

fase requer um elevado conhecimento em sistemas e tecnologias de informação, o que muitas vezes constitui uma limitação para as empresas, especialmente para as PME's (Ghobakhloo et al, 2012, pp.43-44). Assim, os consultores externos proporcionam um outro benefício, na medida em que possuem bastante experiência e conhecimento sobre o sistema ERP, assumindo um papel preponderante nesta fase. Como já referido, para além do conhecimento técnico, a posse de conhecimento do negócio é também muito importante. Portanto, é essencial que exista troca de conhecimento entre as duas partes: os consultores devem transferir conhecimento técnico para os utilizadores e os utilizadores devem transferir conhecimento de negócio para os consultores (Ko, Kirsch & King, 2005, p.61).

É ainda importante mencionar que a maioria dos projetos excede o limite de tempo e orçamento previstos (Dezdar & Ainin, 2011, p.912), sendo que os consultores ajudam a acelerar o processo e a ter um maior controlo sobre estes aspetos.

Posto isto, é então possível identificar quatro características ligadas à eficácia de um consultor especializado em sistemas ERP: competências técnicas, competências no contexto do negócio, comprometimento com a qualidade e capacidade de gerir a implementação do ERP (Metrejean & Stocks, 2011, p.2).

CAPÍTULO IV – ENQUADRAMENTO DO TEMA NO GRUPO FEEDZAI

1. A DECISÃO DE MUDANÇA DE SISTEMA ERP

Metrejean & Stocks (2011, p.1) consideram que o motivo pelo qual as organizações implementam sistemas integrados de gestão empresarial se baseia na resolução de problemas de contabilidade, planeamento e produção, derivados da inadequação das práticas e procedimentos de negócio existentes às suas necessidades estratégicas atuais ou futuras.

A decisão de mudança de sistema ERP na Feedzai derivou precisamente desta inadequação entre processos e necessidades, a qual se tem verificado cada vez mais com o contínuo crescimento da empresa. Com receitas a duplicar de ano para ano, número de colaboradores a triplicar num só ano e aumento do número de clientes e projetos da empresa, tornou-se necessário adotar processos fluídos que permitam o controlo financeiro de todas as atividades decorrentes na empresa e que possibilitem uma tomada de decisão mais rápida e eficiente.

Uma das principais dificuldades atuais consiste no facto do grupo Feedzai utilizar sistemas ERP distintos, sendo que a Feedzai S.A. (Portugal) utiliza o Primavera Professional (com dados financeiros em euros) e a Feedzai Inc. recorre ao QuickBooks (com dados financeiros em dólares), ocorrendo uma divisão de informação entre os dois sistemas e apresentadas em moedas diferentes. De acordo com Gill (2011), este é um fator problemático, pois é mais vantajoso quando cada filial, departamento e região geográfica da sede da empresa têm em execução o mesmo sistema ERP, promovendo uma execução mais eficiente dos processos, uma visibilidade de negócio mais rápida e um melhor alinhamento.

Para além das limitações já apontadas, o Primavera é um *software* genérico, não sendo adaptado à realidade da empresa e, por isso, alguns módulos não vão de encontro aos processos e às necessidades específicas da empresa. Como tal, este funciona mais na ótica da contabilidade, sendo utilizado essencialmente para fazer lançamentos

contabilísticos, consulta e exportação de documentos e faturação. Outros inconvenientes consistem no facto do sistema ser lento e a *interface* do utilizador ser pouco amigável.

Em suma, o atual sistema ERP acarreta perdas operacionais uma vez que, em algumas situações, não permite obter informação disponível em tempo oportuno nem comparável com o grupo, dificultando a análise e o controlo financeiro.

Estas limitações constituem um problema dado que, de momento, existem mais de 70 engenheiros de *delivery* na Feedzai a submeter despesas e folhas de horas para os vários projetos, obrigando ao maior controlo de orçamentos, despesas e receitas associadas aos mesmos. Este crescimento gera várias dificuldades à equipa financeira uma vez que os processos de análise e controlo utilizados são maioritariamente manuais. Por exemplo, cada vez que um departamento faz um pedido de compra, o *controller*, antes de proceder à aprovação, tem de consultar o respetivo orçamento, calcular o que foi gasto até ao momento e o que resta, seguindo este procedimento sempre que um pedido é gerado – o que se torna bastante trabalhoso, para além de atrasar a tomada de decisão.

Além disto, como o sistema ERP atual não permite fazer análises muito variadas da informação, o departamento financeiro criou vários documentos de modo a fazer os diferentes tipos de análises necessárias. Neste caso, o maior problema revela-se na atualização destes ficheiros. Por exemplo, sempre que é feita uma compra (equipamento, viagens, entre outros) ou uma venda (licenças ou serviços), a informação associada à mesma tem de ser inserida em vários documentos diferentes.

Este controlo “manual” torna os processos pouco fluídos e bastante lentos e repetitivos, fazendo com que a organização tenha um desempenho abaixo do seu potencial, pois os trabalhadores perdem muito tempo na realização de tarefas que poderiam estar automatizadas.

O objetivo a alcançar com a mudança de sistema ERP é uma melhoria de informação, mais acessível, diversificada e em tempo real, reduzindo os custos da mesma e facilitando a tomada de decisões estratégicas e operacionais de gestão. A automatização de processos evita a repetição de tarefas e a uniformização da informação permite a obtenção de dados consolidados, facilitando o acesso a métricas em tempo real.

2. O NOVO SISTEMA ERP: NETSUITE

O NetSuite é um sistema de gestão empresarial baseado no modelo *software* como serviço (SaaS – *software as a service*), no qual o fornecedor se responsabiliza pela estrutura necessária à disponibilização do sistema e o cliente utiliza o *software* via internet, pagando um valor pelo mesmo. O facto de ser um serviço *cloud* representa uma grande vantagem pois permite que os utilizadores acedam ao sistema em qualquer lugar. Além disso, este é completamente configurável e customizável, permitindo adaptar o sistema aos processos e às necessidades das organizações sendo, por isso, uma boa opção para as pequenas e médias empresas.

Em 2016, a entidade NetSuite foi adquirida pela Oracle Corporation, uma empresa multinacional de tecnologia e informática dos Estados Unidos, especializada no desenvolvimento e comercialização de *software* e *hardware*. Atualmente, este sistema é utilizado por mais de trinta mil organizações e em mais de 160 países.

Também a Feedzai, após analisar as várias opções, decidiu adotar o Netsuite como sistema ERP, uma vez que é a solução que mais se adequa às necessidades atuais e futuras da empresa.

Este sistema de gestão baseia-se na integração e automatização de processos, permitindo facilmente obter informação em tempo real, consolidar relatórios financeiros para múltiplas subsidiárias e moedas e gerar gráficos e tabelas personalizadas para monitorizar os indicadores-chave de desempenho (KPI's – *Key Performance Indicators*).

Como tal, algumas das vantagens do NetSuite passam pelo facto de este permitir:

- Obter maior visibilidade sobre pagamentos e recebimentos, integrando-os com as respetivas ordens de compra e faturas de fornecedores ou ordens de venda e faturas a clientes;
- Facilitar o acesso e a análise dos resultados financeiros de projetos e respetiva rentabilidade;
- Reconhecimento automático de receita de acordo com as normas e padrões estabelecidos;
- Facilitar o controlo de orçamento e a gestão de projeções financeiras.

Desta forma, a organização consegue ter maior controlo sobre os seus resultados, identificar as causas dos problemas e tomar ações corretivas.

3. A IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO SISTEMA ERP

A Feedzai enquadra-se no contexto de PME, apresentando portanto algumas características deste tipo de organizações, tais como limitação de recursos e falta de experiência em processos de implementação de um sistema integrado de gestão empresarial. Além disso, a empresa encontra-se em fase de crescimento, sendo necessário customizar o sistema ERP de modo a que esta consiga adaptar e flexibilizar os seus processos de negócio ao longo do tempo.

Como tal, a Feedzai optou por recorrer ao auxílio de consultores externos especializados neste tipo de sistemas, de forma a tirar proveito da experiência dos mesmos e, assim, acelerar o processo e aumentar a probabilidade de sucesso. O projeto envolveu então uma empresa intermediária, a Deloitte, havendo três equipas a trabalhar em conjunto: Deloitte Portugal, Deloitte Bélgica e Feedzai.

O processo de implementação do Netsuite é composto por seis fases, semelhante ao processo proposto por Crum (2000) no segundo capítulo desta dissertação, as quais são apresentadas na figura 5.

Figura 5 – Fases do processo de implementação do NetSuite



Fonte: elaboração própria.

1. Planeamento: A primeira etapa da implementação do novo sistema ERP consistiu no planeamento do processo, no qual a Feedzai e a Deloitte designaram os recursos que seriam alocados ao projeto e definiram a estrutura, organização e duração das diversas fases.

2. Design: De seguida foram expostos os atuais problemas e limitações que a Feedzai enfrenta, o que exigiu uma constante comunicação entre as equipas de forma a encontrar soluções para os mesmos. Para tal, foi necessário documentar os requisitos de negócio, os processos da empresa e desenhar os fluxos de trabalho.

3. Configuração: A terceira etapa envolveu a customização do *software* pela equipa da Deloitte, baseando-se no *design* e nos requisitos definidos na fase anterior.

Foram também executadas as conversões de dados, o que envolveu bastante a equipa da Feedzai, responsável por preencher ficheiros-modelo com informação variada acerca de clientes, fornecedores, trabalhadores, projetos, centros de custo, plano de contas, balanços, entre outros. Posteriormente foi feita a migração e validação temporária dos dados, uma vez que estes eram necessários para a fase de testes. Por fim, este período serviu ainda para preparar o plano de testes e de formação dos utilizadores do sistema ERP.

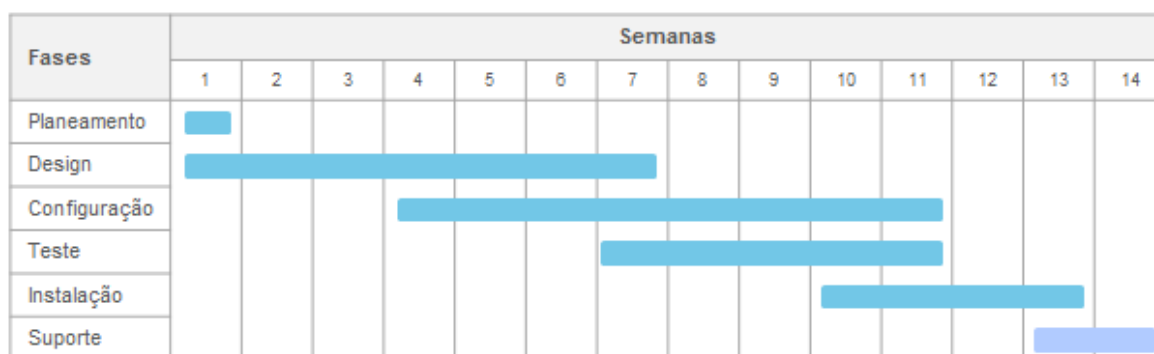
4. Teste: Na fase de testes a equipa da Feedzai começou a utilizar o NetSuite para simular tarefas diárias, o que se revelou bastante importante pois permitiu identificar falhas no sistema e corrigi-las antes do *Go-Live*. Este período também permitiu aos utilizadores conhecer e aprender a trabalhar com o novo sistema ERP.

5. Instalação: Na instalação ocorre a preparação e execução do sistema para o *Go-Live*, sendo feita a migração final de dados.

6. Suporte: A última fase ocorre durante e após o *Go-Live* e é onde a equipa da Deloitte presta apoio à equipa da Feedzai relativamente a dúvidas sobre o funcionamento e as capacidades do NetSuite.

De acordo com o âmbito e objetivos do projeto, estimou-se que o processo de implementação tivesse uma duração de 14 semanas, estando o cronograma representado na figura 6. Algumas fases ocorrem em paralelo de modo a que se possa redesenhar, reconfigurar e testar processos e ferramentas à medida que surgem problemas, limitações ou novas necessidades que não tinham sido consideradas em fases anteriores.

Figura 6 – Cronograma do processo de implementação do NetSuite



Fonte: Deloitte (2017), Apresentação do projeto NetSuite à Feedzai.

O NetSuite oferece uma grande variedade de módulos com diferentes ferramentas e finalidades, no entanto, de maneira a aumentar a eficiência do projeto e a evitar incorrer em custos desnecessários, a Feedzai decidiu implementar apenas quatro módulos que melhor se adequam à realidade da empresa, sendo estes: *Procure-to-Pay*, *Order-to-Cash*, *Project-to-Delivery* e *Record-to-Report*.

1. *Procure-to-Pay*

O módulo *Procure-to-Pay* fornece à organização controlo e visibilidade sobre o ciclo de vida de uma transação, desde o pedido inicial de compra até ao pagamento ao fornecedor. Desta forma, permite otimizar o prazo médio de pagamentos, acelerar a informação disponível para previsão e reduzir os custos com o processamento de faturas.

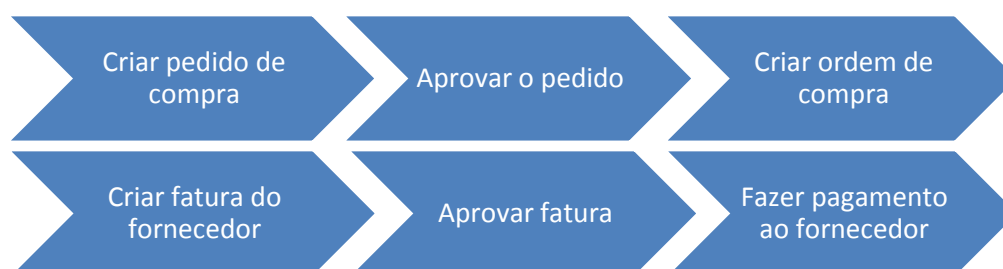
Para a implementação deste módulo a Feedzai teve de definir certos pontos, tais como:

- Que tipo de aquisições a empresa faz?
- Quem pode fazer pedidos de compra?
- Qual o processo de aprovação? Os pedidos de compra são aprovados pelo Diretor Financeiro porém, caso o pedido ultrapasse um determinado montante pré-estabelecido, existe um segundo nível de aprovação pelo CEO.
- Qual o modelo da ordem de compra?
- Quem são os fornecedores da empresa e como se estruturam?
- Qual a estrutura do relatório de contas de fornecedor e do balanço?

De maneira a implementar as customizações necessárias no *software*, foi definido o fluxo do processo, representado na figura 7. Este inicia-se com a criação do pedido de compra no NetSuite, onde o colaborador requerente deve fornecer informação sobre o tipo de aquisição que pretende fazer e qual o propósito, identificando ainda o valor proposto e o departamento e projeto ao qual o custo deve ser alocado. A etapa seguinte consiste na aprovação do pedido, sendo automaticamente gerada informação a tempo real com indicação do valor atual e do valor orçamentado para aquele determinado departamento. Desta forma, o NetSuite permite uma fácil comparação de resultados e contribui para uma tomada de decisão mais rápida e acertiva.

Após a aprovação é automaticamente gerada uma ordem de compra e, por fim, é criada e validada a fatura do fornecedor, terminando o processo com o pagamento da mesma.

Figura 7 – Fluxo do processo *Procure-to-Pay*



Fonte: elaboração própria.

2. *Order-to-Cash*

Um outro módulo que a Feedzai decidiu implementar foi o *Order-to-Cash*, o qual abrange os processos de negócio relacionados com o tratamento de documentos de vendas, passando pela gestão de dívida do cliente até à contabilização do recebimento. Algumas das vantagens deste módulo passam pelo facto de permitir o controlo automático dos prazos de recebimento e, assim, reduzir o prazo médio dos mesmos.

Para a implementação deste módulo foi necessário fornecer certas informações, tais como:

- Que tipo de vendas a empresa faz? A Feedzai vende apenas licenças e serviços, não possuindo inventários.
- Que tipo de contratos que a empresa faz?
- Qual o modelo das faturas e das notas de crédito?
- Quem são os clientes da empresa e como se estruturam?
- Qual a estrutura do relatório de contas de cliente e do balanço?
- Quais as regras para o reconhecimento de receita?

Quanto ao fluxo do processo, representado na figura 8, este inicia-se com a criação da ordem de venda, onde é definindo o cliente, o projeto, o valor da venda e o plano de faturação. De seguida, a ordem de venda é aprovada pelos *controllers* e, de

acordo com o plano de faturação, são criadas as faturas a partir da ordem de venda e, posteriormente, reconhecidos os recebimentos.

O reconhecimento da receita é feito automaticamente, de acordo com as regras previamente estabelecidas pela organização.

Figura 8 – Fluxo do processo *Order-to-Cash*



Fonte: elaboração própria.

3. *Project-to-Delivery*

O módulo *Project-to-Delivery* engloba os processos desde a criação de um projeto até ao fecho do mesmo e permite ao gestor ter um maior controlo relativamente ao total de horas trabalhadas em cada projeto e total de custos com despesas de deslocação, podendo facilmente comparar os valores atuais com o orçamento do projeto.

Para implementação deste módulo foi necessário fornecer informações, tais como:

- Que tipos de projeto a empresa tem? Os projetos podem ser cobrados na vertente Tempo e Materiais (T&M) ou a Preço Fixo.
- Qual a lista de projetos da empresa?
- Qual é o modelo das folhas de horas (*timesheets*)?

Foi ainda preciso definir o fluxo do processo, o qual está representado na figura 9.

O processo inicia-se com a criação de uma ordem de venda, a partir da qual se cria o projeto. Nesta etapa é definido o nome, o tipo e o orçamento do projeto, sendo também elaborado o planeamento do mesmo, definindo prazos, funções, taxas a que serão cobrados os trabalhadores e a alocação de recursos. Este é, de seguida, aprovado pelos *controllers*.

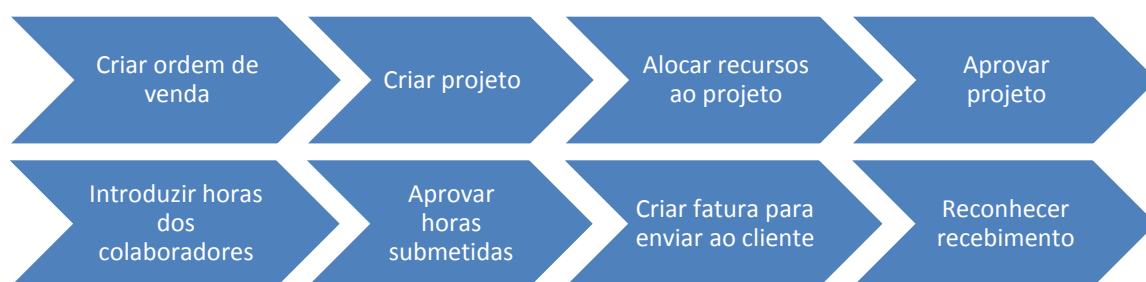
Posteriormente, os gestores de projeto do departamento de *delivery* submetem as folhas de horas que passam para processo de validação e aprovação. As *timesheets* são indispensáveis para projetos cobrados a Tempo e Materiais pois determinam o valor a faturar, tendo em conta o número de horas trabalhadas e o custo por hora dos recursos.

Contudo, estas são também essenciais para projetos cobrados a Preço Fixo pois permitem ter visibilidade e controlo sobre a evolução do projeto e comparar com o planeado.

Numa fase seguinte, o *controller* cria a fatura e envia para o cliente reconhecendo, por fim, o recebimento do montante faturado.

Normalmente, as folhas de horas são submetidas mensalmente, sendo que o projeto termina quando se esgota o orçamento.

Figura 9 – Fluxo do processo *Project-to-Delivery*



Fonte: elaboração própria.

4. *Record-to-Report*

Por fim, o módulo *Record-to-Report* integra informação dos três módulos acima referidos e contempla os processos de negócio relacionados com a preparação de informação para relato financeiro, desde o encerramento de contas, passando pelo cumprimento de obrigações fiscais até à apresentação das demonstrações financeiras.

Para a implementação deste módulo foi necessário fornecer informação acerca da estrutura da organização – identificando a estrutura hierárquica, os departamentos e centros de custo existentes –, do plano de contas da empresa, do tipo de lançamentos no livro Diário e do tipo e estrutura dos relatórios financeiros que a organização utiliza, desde balancetes, balanços, demonstrações de resultados, entre outros.

Uma vez que a Feedzai S.A. possui uma subsidiária nos Estados Unidos, foi também necessário definir o ano fiscal em Portugal e nos EUA, bem como os requisitos legais de ambos os países.

4. ESTUDO DE CASO: ANÁLISE CRÍTICA AO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO NETSUITE

O estágio curricular realizado na empresa Feedzai terminou numa data anterior à fase de *Go-Live* do novo sistema ERP, pelo que não foi possível à autora retirar conclusões acerca dos verdadeiros benefícios que o NetSuite proporcionou à organização. Porém, com base na sua participação e acompanhamento do projeto, a estagiária conseguiu identificar alguns fatores que não foram geridos de forma eficiente durante o processo de implementação e que, deste modo, contribuíram para o atraso do projeto.

Tendo como suporte a revisão de literatura apresentada no capítulo três, referente aos principais fatores críticos de sucesso durante a implementação de um sistema ERP no contexto de uma PME pretende-se, neste tópico, indicar os FCS que, do ponto de vista da autora, não foram concretizados de forma ideal. O objetivo da mesma passa então por identificar o que é que falhou durante o processo de implementação do NetSuite e poderia ter sido feito de maneira diferente, tendo em vista a execução de um guia de orientação que sirva de apoio a futuros casos de implementação de um sistema ERP.

Como exemplo, um dos fatores que contribuiu para o atraso do processo foi a gestão do projeto. A autora considera que o planeamento e a definição de prazos foram irrealistas pois estimou-se que a implementação do sistema seria concretizada em 14 semanas, o que não se verificou, e isto por diversos motivos. Em primeiro lugar, pelo facto do processo ser bastante complexo tendo em conta o elevado grau de customização do *software* que era requerido. Em segundo lugar, pelo facto da equipa financeira ser relativamente pequena, sendo difícil disponibilizar recursos que estivessem 100% alocados e focados no projeto.

Esta limitação de recursos prejudicou ainda o equilíbrio da equipa pois nem sempre era possível ter todos os membros presentes nas reuniões ou em sessões de testes impedindo, desta forma, a plena complementaridade de conhecimentos e experiência entre os elementos da equipa.

Um outro ponto que merece especial atenção, principalmente numa empresa que enfrenta limitação de recursos, é a altura escolhida para implementar um sistema ERP. Uma boa estratégia por parte das organizações consiste em optar por períodos calmos de modo a que os colaboradores tenham mais tempo para despender ao projeto. No caso da

Feedzai, a empresa foi prejudicada neste aspeto uma vez que as fases de configuração e de teste coincidiram com a altura da ronda de investimento, período bastante agitado e que consumiu e limitou o tempo dos colaboradores, sobretudo ao nível da participação da gestão de topo.

Além das limitações a nível organizacional observaram-se também algumas falhas a nível tecnológico. Como exemplo, um fator crítico de sucesso bastante relevante no contexto das PME's é o teste do sistema, fator este cuja execução, do ponto de vista da autora, foi negligenciada. Tal deveu-se ao facto de as sessões de teste terem a duração de quatro dias, sendo que em cada dia era testado um módulo do *software*. Como consequência, a celeridade do processo levou a que muitos erros existentes no NetSuite não fossem identificados atempadamente, sendo detectados somente após o *Go-Live*.

A gestão pouco eficiente de alguns dos principais fatores críticos de sucesso, anteriormente mencionados, dificultou e atrasou a implementação do sistema ERP, afetando o sucesso do mesmo.

Por outro lado, fatores tais como a definição de metas e objetivos claros, a comunicação e a formação do utilizador foram, desde início, bem geridos e executados, conduzindo a resultados positivos e contribuindo para uma mudança menos drástica.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

Num mercado cada vez mais exigente e competitivo, as empresas encontram-se obrigadas a reagir e a tomar decisões que proporcionem novas oportunidades de crescimento e contribuam para um maior desempenho do negócio.

Assim sendo, é fundamental que as organizações disponham de informação útil, exata e em tempo real, de modo a permitir aos gestores tomar decisões de forma rápida e acertiva. No entanto, devido à grande quantidade de dados a que as empresas estão expostas diariamente, nem sempre é fácil filtrar, organizar e analisar a informação. Muitas vezes, incorre-se em tarefas repetitivas e numa utilização de recursos pouco eficiente.

Neste âmbito, pode-se apontar como solução os sistemas integrados de gestão empresarial. Estes consistem em *softwares* customizáveis que permitem integrar, automatizar e agilizar os processos de negócio, de forma a agregar todos os dados de uma organização num único sistema.

Apesar das várias vantagens que a estes estão associadas, é importante ter noção de que os sistemas ERP por si só não implicam um aumento na competitividade das empresas. O processo de implementação é bastante complexo, pelo que se este falhar, pode desestruturar toda a organização, conduzindo-a à falência.

Como tal, todas as decisões devem ser bem analisadas e ponderadas. É extremamente importante ter em conta os principais fatores críticos de sucesso e garantir, por exemplo, a adequação do sistema ERP à organização, a customização do *software* de acordo com as necessidades da empresa e uma boa comunicação e gestão do projeto.

Para facilitar o processo de implementação e aumentar a probabilidade de sucesso, é aconselhável que as organizações, especialmente as PME's, recorram ao auxílio de consultores externos especializados em sistemas ERP. Estes podem trazer vários benefícios para o projeto pois, para além de terem experiência na área, estão totalmente focados e dedicados à implementação do sistema.

O estágio curricular realizado na Feedzai foi, sem dúvida, uma mais-valia pois permitiu à estagiária aplicar e aprofundar os conhecimentos adquiridos durante o percurso académico e fortalecer o seu sentido de responsabilidade e autonomia. Além disso, o estágio possibilitou o desenvolvimento das capacidades de investigação, análise e tomada de decisão.

O interesse pelo tema do presente trabalho surgiu após a estagiária tomar conhecimento da quantidade de ficheiros com informação duplicada que existiam e na quantidade de tarefas que eram repetidas diariamente no departamento financeiro, o que resultava num mau aproveitamento do tempo dos trabalhadores. O objetivo deste estudo foi, portanto, o de apontar os benefícios que um sistema ERP traz para as organizações, descrevendo ainda o processo de implementação, as dificuldades que podem ser sentidas durante o mesmo e as formas de as combater.

Com base no estudo de caso da empresa Feedzai procurou-se identificar os obstáculos enfrentados pela mesma durante a implementação do NetSuite e as respetivas origens. Como resultado pôde concluir-se que as principais dificuldades sentidas pela empresa se relacionaram com a limitação de recursos, essencialmente a nível de gestão de tempo e disponibilidade dos colaboradores. A intenção desta análise crítica foi a de realçar a importância da gestão dos fatores críticos de sucesso, servindo assim de guia de apoio a organizações que tencionem, no futuro, adotar um sistema ERP.

Além disso, pretendeu-se sintetizar num documento os procedimentos efetuados em contexto real, o qual poderá servir como manual de referência e consulta para que os colaboradores da Feedzai compreendam as potencialidades e funcionalidades do sistema.

Uma das limitações deste estudo assenta no facto de a autora não ter conseguido retirar conclusões acerca das verdadeiras vantagens que o NetSuite proporcionou à Feedzai, dado que durante o período do estágio o processo de implementação ainda não estava completamente terminado. Uma vez que foi proposto ocupar um lugar efetivo na empresa, a autora pretende dar continuidade a este trabalho com o objetivo de aferir, no futuro próximo, as reais vantagens da mudança de sistema ERP e as reações dos colaboradores ao mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). Supply-chain re-engineering using enterprise resource planning (ERP) systems: an analysis of a SAP R/3 implementation case. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(3/4), 296-313.

Bendoly, E., & Schoenherr, T. (2005). ERP system and implementation-process benefits: Implications for B2B e-procurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(4), 304-319.

Celjo, A., Hanić, A., & Kazalac, M. (2011). Investigating reasons for resistance among project and general managers for enterprise resource planning implementations. *Economic Review: Journal of Economics & Business*, 9(2).

ComputerWorld (2011). *Never-ending Story: Why ERP Projects Cause Panic Attacks*. Consultado a 4 junho 2017. Disponível em: <http://www.computerworld.com/article/2583309/it-management/never-ending-storywhy-erp-projects-cause-panic-attacks.html>

Crum, J (2000). *Using Oracle Applications*. USA: Que.

Dezdar, S., & Ainin, S. (2011). The Influence of organizational factors on successful ERP implementation. *Management Decision*, 49(6), 911-926.

Esteves, J., & Pastor, J. (1999). An ERP lifecycle-based research agenda. In *1st International Workshop in Enterprise Management & Resource Planning*.

Ferro, D. A., & Neto, M. F. (2016). *A Importância do Sistema Integrado de Gestão Empresarial Para as Instituições Privadas ou Públicas*. (Dissertação de Pós-Graduação). Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Brasil.

Garača, Ž. (2011). Factors related to the intended use of ERP systems. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 16(2), 23-42.

Ghobakhloo, M., Hong, T. S., Sabouri, M. S., & Zulkifli, N. (2012). Strategies for successful information technology adoption in small and medium-sized enterprises. *Information*, 3(1), 36-67.

Gill, R. (2011). The Rise of Two-Tier ERP: What it is and what it means. *Strategic Finance*, 93(5).

Ko, D. G., Kirsch, L. J., & King, W. R. (2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS quarterly*, 29(1), 59-85.

Leyh C. (2016) Critical Success Factors for ERP Projects in Small and Medium-Sized Enterprises – The Perspective of Selected ERP System Vendors. In Piazzolo F., Felderer M. (Eds.) *Multidimensional Views on Enterprise Information Systems*. Lecture Notes in Information Systems and Organisation, vol 12. Springer, Cham.

Loh, T. C., & Koh, S. C. (2004). Critical elements for a successful enterprise resource planning implementation in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 42(17), 3433-3455.

Loonam, J., & McDonagh, J. (2005). Principles, foundations & issues in enterprise systems. In Lau.L (Ed.) *Managing business with SAP: Planning, Implementation and evaluation* (pp.1-33). USA: Idea Group Publishing.

McGee, J. & Prusak, L. (1994). *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus.

Metrejean, E., & Stocks, M. H. (2011). The role of consultants in the implementation of enterprise resource planning system. *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 14.

Nah, F. F.-H., Lau, J. L.-S., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 285-296.

O'Donnell (s.d.), S. W. *5 Steps to Successful ERP Implementation*. Consultado a 11 junho 2017. Disponível em: <http://www.datacorinc.com/articles/news/erp.pdf>

Poston, R., & Grabski, S. (2001). Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2(4), 271-294.

Sammon D., Adam, F. & Elichirigoity, F. (2001). ERP dreams and sound business rationale. *Seventh Americas Conference on Information Systems*.

Schmitt, C. A. (2004). *Sistemas integrados de gestão empresarial: uma contribuição no estudo do comportamento organizacional e dos usuários na implantação de sistemas ERP*. (Dissertação de Pós-Graduação). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Thong, J.Y.L., (2001). Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses. *Omega*, 29(2), 143-156.

Thong, J. Y.L., Yap, C. S., & Raman, K. S. (1994). Engagement of external expertise in information systems implementation. *Journal of Management Information Systems*, 11(2), 209-231.

Zach, O. (2012). *ERP system implementation in small and medium-sized enterprises*. (Dissertação de Doutorado). University of Agder, Kristiansand, Norway.

Outra documentação consultada

Feedzai (2015). *Relatório de Contas 2014*.

Feedzai (2016). *Relatório de Contas 2015*.

Feedzai (2017). *Relatório de Contas 2016*.

Feedzai (2016). *Executive Summary*.

Feedzai (2017). *Employee Demographic*.