

**PROBLEMAS ENCONTRADOS EM MIGRAÇÃO DE SISTEMAS INTEGRADOS:  
UM ESTUDO DE CASO NOS SETORES DE CONTAS A PAGAR E CONTAS A  
RECEBER EM UMA INDÚSTRIA DE ELEVADORES**

**PROBLEMS FOUND IN MIGRATION OF INTEGRATED SYSTEMS: A CASE  
STUDY ON ACCOUNTS PAYABLE AND ACCOUNTS RECEIVABLE IN AN  
ELEVATOR INDUSTRY**

*Anderson Estaniski Martins*

*Pamela Cordeiro Correia*

*Filipe Martins da Silva*

**Resumo:** Os sistemas integrados funcionam em torno de uma única estrutura de dados definida que possuem um banco de dados em comum, possibilitando que as informações usadas na empresa sejam normalizadas. Com base no exposto a pesquisa tem por objetivo “elencar as dificuldades encontradas em um processo de migração de sistemas nos setores de contas a pagar e a receber em uma indústria de elevadores”. Levando em consideração o estudo realizado, foram encontradas dificuldades durante o processo de implantação de um novo sistema de gestão, citando os problemas técnicos para garantir que a funcionalidade do novo sistema e que as novas operações não sejam afetadas.

**Palavras-chave:** Contabilidade; Vantagem Competitiva; Demonstrações Contábeis.

**Abstract:** Integrated systems work around a single defined data structure that have a common database, allowing the information used in the company to be normalized. Based on the above, the research aims to “list the difficulties encountered in a system migration process in the accounts payable and receivable sectors in an elevator industry”. Taking into account the study carried out, difficulties were encountered during the process of implementing a new management system, citing technical problems to ensure that the functionality of the new system and that new operations are not affected.

**Keywords:** Accounting; Competitive advantage; Accounting statements.

## **1 INTRODUÇÃO**

Conforme Faria (2019), a presença de soluções através de sistemas de gestão integradas nas empresas atualmente é cada vez mais inevitável, devido à crescente necessidade de criação, reformulação e eliminação de processos existentes tendo em vista a modernização de atividades e consequente aumento da competitividade perante a concorrência.

Segundo Latini (2020), a partir da década de 80, com evolução da tecnologia em si, pois nesse momento, os grandes computadores estavam sendo substituídos por servidores, e era criada uma rede de computadores interligados, além de o planejamento ser expandido para a mão de obra e para o maquinário, a partir de então os antigos sistemas já poderiam ser denominados ERP (*Enterprise Resource Planning*).

De acordo com o portal da Oracle (2021), os sistemas de ERP são planejados em torno de uma única estrutura de dados definida, possuindo um banco de dados em comum, possibilitando que as informações usadas na empresa sejam normalizadas e baseadas em definições comuns e experiências do usuário.

Oliveira (2021) complementa que essas construções são interconectadas com os processos comerciais, permitindo que eles sejam conduzidos por fluxos de trabalho nos departamentos de negócios, conectando sistemas e as pessoas que os usam, ou seja, o sistema ERP é um veículo para integrar pessoas, processos e tecnologias em uma empresa moderna.

Como a evolução dessa tecnologia, conforme Cici (2015), se tornou cada vez mais comum que as empresas de médio e grande porte optem por adquirir melhorias, migrando para sistemas mais novos e completos, integrando mais áreas dentro da sua funcionalidade, sempre observando toda a complexidade dentro desse processo.

A transferência de informações e bancos de dados interligados devem seguir um padrão de parametrização vinculados ao novo modelo de gestão sistêmica, pois o processo é afetado por praticamente todas as áreas, como contas a pagar, contas a receber e acabam interferindo o resultado final na contabilidade.

Com base no exposto foi definida a seguinte questão problema: quais são as dificuldades encontradas em um processo de migração de sistemas nos setores de contas a pagar e a receber em uma indústria de elevadores. Para responder a questão problema foi definido o seguinte objetivo geral: elencar as dificuldades encontradas em um processo de migração de sistemas nos setores de contas a pagar e a receber em uma indústria de elevadores.

Para atender ao objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) citar os principais motivos que levam as empresas a uma migração de sistema ERP; (2) comentar as dificuldades encontradas durante uma migração de sistema ERP; e (3) analisar cuidados a serem tomados após uma migração.

O presente estudo justifica-se elencar a importância dos cuidados a serem tomados num processo de migração e após a mesma, abordar os empecilhos encontrados durante a mudança de sistema integrado de gestão em empresas de médio e grande porte, com foco em

especificar os principais problemas técnicos, garantir que a funcionalidade do novo sistema não afete os processos internos da empresa e assegurar a confiabilidade das informações transferidas e que as novas operações não sejam afetadas pela não migração de dados passados.

O artigo foi dividido da seguinte forma: a presente introdução, referencial teórico com os conceitos e artigos pertinentes ao tema, os procedimentos metodológicos, a apresentação de caso e os resultados apurados, e por fim, as considerações finais sobre o estudo de caso.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os referenciais teóricos que embasarão o estudo, como História dos Sistemas de Gestão Integrado, Módulos de um Sistema ERP, Migração de um Sistema ERP, Parametrizações, Configurações e Processos de um Novo Sistema ERP e Auditoria em um Sistema ERP.

### 2.1 HISTÓRIA DOS SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADO

Conforme Silva (2020), devido a evolução dos equipamentos tecnológicos ocorridas na década de 70, como computadores e softwares, combinado à genialidade de administradores e programadores, foram criados alguns sistemas de grande ajuda para a gestão de companhias, como o MRP (*Material Requirement Planning*). QSERP (2018) acrescenta:

O sistema MRP surgiu na década de 70, quando houve uma onda de informatização nas empresas. O objetivo principal era aproveitar a alta capacidade de armazenamento e processamento de dados para otimizar a programação da produção, uma vez que, ao realizar este cálculo de forma manual pode ser quase impossível, dependendo da complexidade da estrutura de produto. (QSERP, 2018)

Latini (2020) complementa que foi a partir da década de 80, com funcionalidades mais complexas e um diferencial que acompanhava a evolução da tecnologia, pois nesse momento os grandes computadores estavam sendo substituídos por servidores, e era criada uma rede de computadores interligados, além do planejamento ser expandido para a mão de obra e para o maquinário, a partir de então o MRP já podia ser denominado um ERP (*Enterprise Resource Planning*).

A sigla ERP vêm do inglês Enterprise Resource Planning e pode ser traduzida como sistema de gestão integrado ou sistemas de planejamento dos recursos empresariais. Mas eles não surgiram assim, tiveram sua evolução originada a partir dos sistemas

de planejamento de necessidades materiais ou MRP (Materials Requirements Planning) originários da década de 1970. Os cálculos automatizados possibilitados pelo uso de computadores permitiram que listas de materiais fossem gerenciadas em conjunto com os dados de estoque para um planejamento fabril. (LATINI, 2020)

Para Laudon (2010), um sistema de informação (ERP) pode ser definido como o conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações, e que para os mesmos sejam utilizados de forma eficiente, é preciso compreender a combinação das dimensões organizacionais, humanas e tecnológicas da organização.

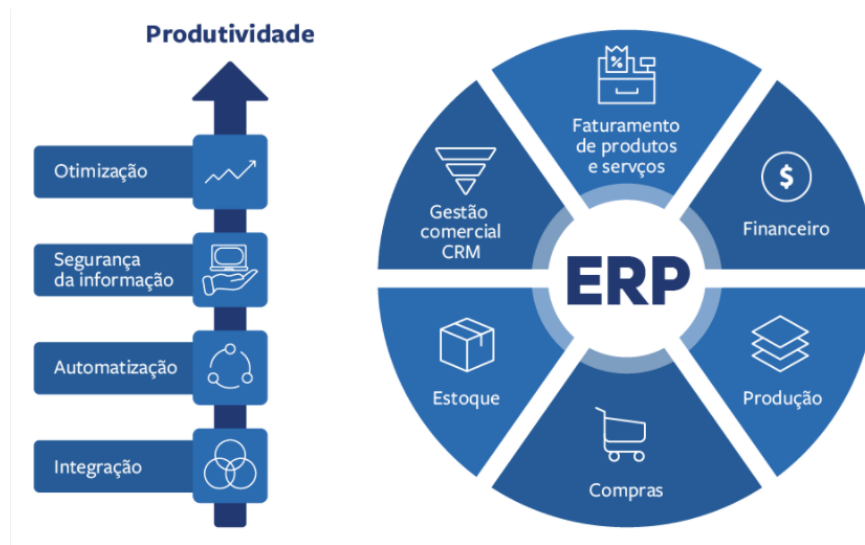
Além de permitir a gestão da manufatura, o ERP permitiu que toda a empresa, desde a produção até suas finanças, interligando todos os departamentos em tempo real. Graças a esta evolução, hoje é possível contabilizar todos os processos de uma empresa partindo de uma base de dados única, sem redundâncias encontradas em sistemas que não eram interligados entre si. (POCI, 2009)

Dessa forma, ao utilizar um sistema ERP, permite-se que o acesso as informações sejam realizados de forma mais clara, segura e imediata, o que proporciona um controle maior de todo o negócio, e, principalmente, de seus pontos vulneráveis: custos, controle fiscal e estoques. (POCI, 2009)

## 2.2 MÓDULOS DE UM SISTEMA ERP

Conforme Bruno e Caroline (2011), os módulos de um ERP são agrupados por funcionalidades, características das rotinas e condições tecnológicas para facilitar a gestão da empresa. Cada módulo trata das atividades diárias dos setores da empresa.

Bruno e Caroline (2011) acrescentam que o setor de contabilidade utiliza o módulo Contábil, o setor de recursos humanos utiliza o módulo de gestão de RH, o financeiro utilizará o módulo financeiro. Cada setor trabalha com o seu módulo e todas as informações são integradas. De acordo com Ausland (2015), um bom sistema ERP deve ser modular, ou seja, pode ser aplicado em partes, possibilitando um bom funcionamento de uma empresa. Na Figura 01 apresentada a seguir, encontra-se um exemplo das integrações das áreas dentro de um sistema de gestão empresarial.

**Figura 01 - Módulos da Aplicação de ERP**

Fonte: Sete Info (2020)

Como observado na Figura 01, Cristiane e Rosangela (2016) acrescentam que as funcionalidades dos módulos de um sistema ERP representam uma solução simplificada para refletir uma série de processos e atividades sobre a forma que as empresas operam em geral, interligando todos as áreas. Para flexibilizar sua utilização em um maior número de empresas de diversos segmentos, os sistemas ERP foram desenvolvidos de forma que a solução genérica possa ser customizada em um certo grau.

### 2.3 MIGRAÇÃO DE SISTEMA ERP

Como a evolução dessa tecnologia, conforme Cici (2015), é cada vez mais comum que as empresas de médio e grande porte optem por adquirir melhorias, migrando para sistemas novos e mais completos, permitindo uma integração entre as áreas dentro da sua funcionalidade, sempre observando toda a complexidade dentro desse processo.

Apesar da expectativa de benefícios gerados pelos sistemas ERP's, deve-se tomar certo cuidado. O'Brien e Marakas (2013), comentam que o ERP funciona como a espinha dorsal de uma organização, pois acaba interagindo com todos os processos dentro de cada área da empresa, bem como automatização dos mesmos.

Kotter (2013), ressalta que, muitas vezes, os problemas encontrados no processo de implantação de mudanças está diretamente ligado à resistência do colaborador das empresas que implementam os sistemas ERP, mas conforme Oliveira *et al.* (2010) as causas da

resistência estão relacionadas à incerteza, ameaça de interesses próprios, a diferentes percepções sobre a necessidade da mudança e à falta de tolerância.

Mas Raphael (2020) complementa que, quando essa escolha por um sistema é definida, há também o momento em que os colaboradores são integrados à nova interface e às suas funcionalidades, por mais que esses sistemas sejam comuns à rotina empresarial, especialmente pela transformação digital, novos softwares requerem um tempo de ambientação e de aprendizagem.

#### 2.4 PARAMETRIZAÇÕES, CONFIGURAÇÕES E PROCESSOS DE UM NOVO SISTEMA ERP

Conforme Bruno e Caroline (2011), com o módulo financeiro, é possível gerenciar as contas a pagar e as contas a receber, desde cadastrar os clientes, centros de custo, contas bancárias da empresa e controlar toda o grupo de disponibilidades da empresa. Emitir boletos e notas fiscais eletrônicas.

Bruno e Caroline (2011) complementam que alguns sistemas ERP permitem a integração com a folha de pagamento dos funcionários. As integrações com os bancos para o processamento de arquivos de retorno e de remessa de boleto agilizam todo o funcionamento do departamento financeiro da empresa.

De acordo Nucci (2013), a adaptação do processo organizacional ao pacote de software necessita modificar o processo da empresa para se adequar à melhor prática do sistema. É apresentado um modelo de redesenho de processos baseado no sistema ERP, assim facilita o sucesso do projeto e, conseqüentemente, o cumprimento dos prazos estabelecidos, bem como do orçamento.

Nucci (2013) complementa que a adaptação do ERP e do processo organizacional, tem como objetivo encontrar um ponto de equilíbrio com a adequação dos processos da empresa, como por exemplo, adaptando soluções manuais e mantendo o sistema conforme o padrão.

#### 2.5 AUDITORIA INTERNA EM UM SISTEMA ERP

Para Attie (2011), a auditoria é uma ramificação da contabilidade, considerada uma especialização voltada a testar a eficiência dos controles patrimoniais e financeiros. Sua

origem está ligada a história da contabilidade, sempre relacionada à economia, controles e finanças.

A auditoria tradicional é conhecida por sua responsabilidade nos testes de confiabilidade dos registros de acordo com os documentos-fonte, ou seja, aqueles que embasam as transações econômicas, disponíveis através de quaisquer dados intermediários que possam existir e para os quais são produzidos relatórios para a tomada de decisões gerenciais. (DUTRA; EDDIE, 2017)

As auditorias internas são ferramentas de apoio à gestão que possuem o controle em sua essência, atuando na prevenção de falhas e na busca da eficácia organizacional (SCHULZ, 2014).

Em harmonia com normas e práticas internacionais, as auditorias internas devem desempenhar uma atividade voltada à melhoria dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da instituição (CGU, 2017).

Segundo Ghaia (2019), já a Auditoria Interna é importante pois, quando se trata de empresas que estão dispostas a medirem de forma eficiente seu desempenho com relação aos requisitos nas normas devidamente monitoradas, visando mensurar se realmente todos os resultados estão em conformidade com as ações e até mesmo procedimentos que foram já planejados.

Carla (2020) acrescenta a auditoria sistemas tem como objetivo analisar se as operações e processos de determinada organização estão em conformidade com as diretrizes pré-determinadas. Ou seja, uma auditoria nada mais é, do que um processo de verificação da estrutura da corporação, realizada por profissionais capacitados para tal.

A mesma procura analisar e avaliar a eficácia dos processos, exercendo também uma função preventiva, a fim de determinar se esses são adequados e se cumprem com seus determinados objetivos ou estratégias.

Porém, devido à evolução da tecnologia da informação, que interfere nas tecnologias gerenciais, é necessário armazenar as informações para que sejam acessíveis para auditoria quando forem requisitadas, porém sabe-se que devido à complexidade dos ambientes e expansão dos negócios, principalmente em ambientes web, há grandes problemas quanto à vulnerabilidade de computadores e alguns casos comuns de fraudes. (Dutra; Eddie, 2017).



### 3 METODOLOGIA

Ribeiro (2012 p. 20), diz que a pesquisa qualitativa surgiu a partir do trabalho em antropologia e sociologia, e que a abordagem qualitativa apresenta-se como a tentativa de uma compreensão detalhada do significados e características situacionais apresentadas pela realidade em investigação, em lugar da produção meramente quantitativa das características e comportamentos.

Para Manzato & Santos (2012, p.17), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Uma pesquisa descritiva tem como objetivo mapear a distribuição.

Em síntese, Manzato & Santos (2012, p.17), a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade. Para viabilizar essa importante operação da coleta de dado, são utilizados, como principais instrumentos, a observação, a entrevista, o questionário e o formulário como técnica de coleta de dados.

De acordo com Menezes (2021), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa científica que analisa um fenômeno atual em seu contexto real e as variáveis que o influenciam. Com o objetivo de de produzir conhecimento a respeito de um fenômeno, esse conhecimento pode ser usado como referência teórica para a compreensão de situações similares. Para isso, é feito uma análise generalizante, porém é preciso sempre considerar as particularidades de cada caso.

Para Gaskel (2014) e Minayo (2011), entrevista é utilizada com mais frequência na pesquisa qualitativa, reconhecida como uma técnica de qualidade para a coleta de dados. Nas ciências sociais a entrevista qualitativa é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada. Isso se deve ao fato de que a inter-relação, as experiências cotidianas e a linguagem do senso comum no momento da entrevista é condição indispensável para o êxito da pesquisa qualitativa.

A pesquisa do presente artigo consiste em um estudo de caso por meio de uma entrevista não estruturada feita em uma indústria do ramo de elevadores, que passou por uma recente implementação de sistema de gestão integrada, afim de tratar de forma qualitativa e descritiva os pontos abordados ao longo do artigo.



Os dados apresentados nesta pesquisa elencaram os principais empecilhos encontrados em um processo de implementação ou migração de um sistema de gestão integradas, por meio de entrevistas não estruturadas com gestores e consultores do setor financeiro de uma indústria multinacional do ramo de elevadores, situada em Guaíba-RS, com mais de 60 anos de atuação de mercado, que passaram por uma migração de sistema em 2019, na América Latina.

No primeiro momento foram realizadas as entrevista através de questionários e após obter as respostas foi realizado novamente a mesma, porém em um nível mais complexo, podendo assim, se aprofundar na parte técnica e detalhada das respostas.

A primeira entrevista foi realizada no dia 04 de outubro de 2021, com o colaborador 1, que atua no departamento de tesouraria, com mais de 19 anos de experiência no ramo, com o objetivo de abordar os principais problemas na implementação ou migração ligados ao contas a pagar e a receber durante a migração e após, no dia a dia da empresa.

A segunda entrevista foi realizada em 05 de Outubro de 2021, com o colaborador 2, que atua no setor de controladoria e contabilidade, a mais de 20 anos na empresa, com o objetivo de abordar os principais problemas na implementação ou migração ligados a contabilidade, durante a migração e após, no dia a dia da empresa.

A terceira entrevista foi realizada em 10 de Outubro de 2021, com o colaborador 3, que também atua no setor financeiro, mas voltado para a tecnologia de sistemas, com mais de 10 anos de experiência, com o objetivo de um melhor entendimento dos problemas que um sistema de gestão empresarial pode apresentar.

#### **4 ESTUDO DE CASO**

Para a presente pesquisa foram realizadas entrevistas por meio de questionários com três funcionários que participaram no processo de migração de sistema e com experiência nesse processo, onde o primeiro e o terceiro entrevistado pertencem ao do setor financeiro, com experiência em contas a pagar e a receber, respectivamente, enquanto o segundo entrevistado atua na área de controladoria e contabilidade.

Os entrevistados foram selecionados com base nas suas experiencias em migrações de sistema (ultimo projeto realizado pelos entrevistados se encerrou em 2019), atuando como KeyUsers (usuários chaves), no setores de contas a pagar, contabilidade e contas a receber.

#### 4.1 PRINCIPAIS MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS A UMA MIGRAÇÃO DE SISTEMA ERP

Conforme questionado a todos entrevistados, entre os principais motivos que levam as empresas a optarem por uma migração de sistema estão as padronizações de processos, melhorando o desempenho e diminuindo tempo nas atividades, redução de erros e até mesmo a falta de confiabilidade nos dados gerados pelos ERPs anteriores utilizados.

Os mesmos ainda relatam a importância em relação da integração entre departamentos, ao introduzir novos módulos dentro do ERP, tendo por objetivo a melhora do desempenho, reduzindo o tempo em cada processo assegurando que não ocorra perdas de informações.

Os Entrevistados 01 e 02 mencionam que com a velocidade das informações, ao tornarem-se mais acessíveis e em tempo real, possibilitam a tomada de decisões assertivas, por meio de relatórios adequados e dinâmicos.

O Entrevistado 02 ainda mencionou que ao presenciar um processo de IPO (Oferta pública inicial) recentemente, onde houve a necessidade de uma troca de sistemas, pois o anterior apresentava falta de segurança, travas, controles de dados, relatórios, processos mal estruturados e por ser desconhecido no mercado financeiro, e por isso não transparecia confiabilidade nas informações para os investidores.

O Entrevistado 03, cita também, uma experiência em uma multinacional com filiais em vários países, onde cada filial trabalhava com um sistema de sua escolha, sempre priorizando o menor custo. E por dificuldades de consolidações de reportes, a matriz global decidiu padronizar processos e relatórios, e implementou um único sistema para todas as filiais.

#### 4.2 DIFICULDADE ENCONTRADA DURANTE UMA MIGRAÇÃO DE SISTEMA ERP

Para o Entrevistado 01, que possui uma visão mais ligada ao contas a pagar e a receber, as dificuldades encontradas durante uma migração estão localizadas no saneamento da base de dados, como limpezas de informações desnecessárias, por exemplo exclusão do cadastro de clientes ou fornecedores inativos, importação de faturas, adiantamentos, cadastro de contas bancárias e recebimentos não identificados no sistema anterior.

O mesmo ainda acrescenta que existem dificuldades no mapeio de processos e validação de cenários, para verificar se há necessidade de customização no ERP, o que

acontece com frequência, pois para atender as exigências fiscais e legais, se faz necessário tais customizações, que são influenciadas pelo porte da empresa e localização geográfica, porque cada estado e país possuem características específicas.

Esse problema também foi mencionado pelo Entrevistado 03, pois as customizações do ERP solicitadas pelos usuários demandam muito tempo e, por consequência, custo, afetando tanto o prazo do projeto quanto o orçamento disponibilizado, que geralmente é em um valor abaixo do necessário.

Logo em seguida, o Entrevistado 02 afirmou a dificuldade de obter reportes adequados para análise e suporte das movimentações financeiras, pois na aquisição de um sistema *standard* (padrão), os relatórios disponíveis não cumprem as exigências das empresas ou até as solicitações das auditorias externas. Entre os relatórios citados são os relatórios de contas a receber e pagar em aberto, de pagamentos realizados e recebidos e de vendas.

O mesmo também comenta sobre os setups (configurações) contábeis dentro do novo sistema, cadastros de planos de contas, centros de custo, até mesmo o desenho das partidas dobradas, como ativação de imobilização, transito de estoque, entre outros. Pois qualquer mapeio mal realizado pode acarretar em diferenças futuras, problemas de conciliações e inclusive custo.

Por fim, o Entrevistado 01 comenta sobre os problemas encontrados nos treinamentos de usuários finais, desde resistência dos colaboradores, por medo do erro, dificuldade no entendimento do novo modo de operar o novo sistema e por acreditarem que o antigo sistema supria melhor as necessidades da operação.

O mesmo complementa que não existe sistema a prova de usuário, devido a grande parte dos colaboradores do contas a receber ou pagar não possuíram conhecimento contábil, ocorre o risco de efetuarem lançamentos totalmente incoerentes, distorcendo os saldos contábeis, fazendo com que não conciliem com seus devidos suportes.

#### 4.3 CUIDADOS A SEREM TOMADOS APÓS UMA MIGRAÇÃO

O Entrevistado 01 comenta que após uma migração de sistema de gestão empresarial é preciso ter cuidado em relação as regras de associação, validação e segurança, com o objetivo de reduzir as opções de escolha do usuário, minimizando a probabilidade de erro.

Conforme o portal da Oracle (2021), as regras de associação garantem que os usuários não possam fazer alterações que impeçam os dados do sistema de serem importados ou

exportados, ou seja, asseguram que um lançamento registrado esteja em conformidade com os requisitos do aplicativo externo.

O processo de validação de sistemas Oracle (2021) garante que todas as funções e seguimentos existam, possuem o número correto de parâmetros e são válidas para o tipo de lançamento, de acordo com o que foi cadastrado durante a implementação.

De acordo com o entrevistado, as regras de segurança são configuradas para garantir por exemplo, que um usuário do contas a receber não possa fazer nenhum tipo de operação dentro do grupo de contas contábeis relacionadas ao conta a pagar.

O mesmo sugere que sejam realizados análises diárias sobre as integrações do ERP com outras plataformas, através de conciliações ou outros meios, garantindo informação confiável e sem distorções para tomada de decisões.

Todos os entrevistados possuem experiência com sistemas que são referência no mercado, como SAP e ORACLE, porém ressaltam que não existe ERP a prova de falhas, e recomendam entender a funcionalidade, manter as conciliações em dia, ficar sempre alerta as sinalizações dos erros, para mitigá-los, seja através de configurações, processo ou ainda intervenção do Suporte Técnico do ERP.

O Entrevistado 01 resalta que é de extrema importância estar atento as mudanças da legislação, manutenções e melhorias vindas do próprio sistema, pois deve-se analisar custo, tempo e áreas afetadas, qualquer operação deve ser compartilhada e aprovada com todas setores envolvidos evitando assim erro ou bloqueio da operação.

Ao serem questionados sobre a confiabilidade dos dados migrados, os mesmos relataram que somente após primeiros os cinco anos os dados migrados já não possuem tanta relevância, pois grande parte dos dados mestres e transacionais foram atualizados, como base de clientes ou fornecedores ou ainda não possuem tantos saldos financeiros.

Conforme Almeida (2013), dados mestres são a base de qualquer negócio, eles possuem informações fundamentais para a organização da empresa. Esses dados, são coletados desde os mais antigos disponíveis, até o momento atual da empresa, independente do seu porte ou setor. Em sua maioria, sofrem pouca alteração em função do tempo, podem ser encontrados em diversos setores como: produção, compras, vendas, contabilidade, produtos, entre outros.

O mesmo informa que os dados mestres são divididos em quatro grandes categorias, pessoas (clientes, fornecedores, parceiro), localidades (matriz, filiais, cidades estados,

endereços), coisas (produtos, serviços), e organizações (estrutura organizacional, plano de contas, centros de custo).

Para os dados transacionais Almeida (2013), também explica que não são considerados como dados mestres, embora, tenham igual importância, pois podem ser utilizados para geração de conhecimento (BI – Business Intelligence). Exemplos de Dados Transacionais, orçamentos, pedidos de vendas, pagáveis, recebíveis e movimentações do estoque.

#### 4.4 AUDITORIAS INTERNAS

Então, antes desse período de cinco anos, os entrevistados comentam que é necessário estar vigilante nas conciliações, e nos pontos levantados por auditorias externas e de controle interno (auditoria interna).

De acordo com o Entrevistado 03, a auditoria interna fornece análises, apreciações, recomendações, sugestões e informações, relativas às atividades examinadas. O trabalho do auditor interno deve revelar as fraquezas, determinar as causas, avaliar as consequências e encontrar alternativas. Assim que finalizada a auditoria é feito o repasse para os superiores de cada área, para que assim seja feita uma tomada de decisão de maneira mais ágil e eficaz. Conforme Carla (2020) que destaca que a auditoria analisa e avalia a eficácia dos processos, com importante função preventiva, pois identifica se estes estão adequados e se cumprem com seus determinados objetivos ou estratégias.

#### 4.5 ANÁLISE GERAL

Ao analisar as respostas obtidas na pesquisa, constatou-se que apesar dos motivos para o processo de mudança de sistema, toda empresa deve tomar alguns cuidados importantes. Iniciando pelas parametrizações de processos, garantindo que estejam bem estruturadas, como configurações de contas contábeis, cálculos de impostos, cadastros de fornecedores e clientes, identificar quais relatórios são essenciais para a gestão, se já estão disponíveis ou será necessário desenvolver, pois todos esses fatos afetam prazos e o orçamento.

Após a migração, para assegurar que os dados estejam corretos e as informações de cada módulo do sistema sejam migradas de acordo com a contabilidade, pois qualquer diferença de valores acaba afetando a rastreabilidade para futuras correções, é importante uma auditoria interna periódica, visto que será responsabilidade da mesma evitar falhas, diferenças

mal conciliadas, perdas de informações e até danos na atividade diária da organização, durante e após o processo.

Mesmo com a possibilidade de muitos benefícios com a implantação de sistemas ERP's, deve-se tomar certo cuidado, conforme O'Brien e Marakas (2013), destacam, visto que o ERP funciona como a espinha dorsal de uma organização, logo vai interagir com todos os setores da empresa, automatizando estes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou informar quais motivos levam as empresas a optarem por uma migração de sistema, ressaltando quais os problemas podem ser enfrentados durante o processo, e após o mesmo, utilizando como base uma indústria do ramo de elevadores que passou recentemente pelo tema.

Através de um abordagem qualitativa realizou-se uma entrevista não estruturada com os responsáveis das áreas de contas a pagar, a receber e contabilidade, que foram usuários chaves durante todo o processo de migração na empresa.

Foi abordado três pontos específicos, para a análise: Quais motivos levam as empresas a optarem por uma migração de sistema de gestão empresarial, problemas encontrados durante uma migração e os cuidados a serem tomados após a mesma.

Assim sendo, foi realizado um estudo de caso com o objetivo de identificar possíveis falhas durante e após o processo, com o intuito de evitar as mesmas e proporcionar uma precisão nos dados e segurança nas tomadas de decisões.

Este estudo atingiu o objetivo proposto em partes, onde após analisar todas as informações relatadas nas entrevistas, foi compreendido quais motivos levam as empresas a optarem por uma troca de sistema de gestão empresarial, entende-se assim tamanha complexidade de uma migração, quais os principais problemas enfrentados durante e após a mesma.

Desta forma fica evidente que não existe uma maneira garantida para evitar as possíveis falhas, pois por mais que já existam travas e bloqueios, sempre que houver interferência humana, estará suscetível ao erro.

A pesquisa ressalta a importância dos cuidados que devem ser tomados num processo de migração a fins de economizar custo e tempo, e também o porque optar por um sistema mais completo e eficaz, isso interfere positivamente para na organização, tanto na gestão quanto nos resultados.

Em face desse contexto, deixa-se como sugestão para futuros estudos, maneiras de anular as operações manuais de usuários, automatizando o máximo possível do processo da mudança sistêmica.

## REFERÊNCIAS

ATTIE, W. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 2011.

AUSLAND. **Sistema ERP em nuvem**. c2022. Disponível em: <https://ausland.com.br/goldwaycloud/>. Acesso em: 30 agosto 2021.

REGIS, B.M.; SILVA, C. **Modelos de um sistema ERP web para empresas de serralheria**. 2011. Trabalho de conclusão (Graduação em Ciências da Computação) – Curso de Ciências da Computação, Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), Palhoça, 2011.

BATISTELLA, C. Auditorias internas. **Blog Certifiquei**, 16 nov. 2020. Disponível em: [//www.certifiquei.com.br/auditoria-sistemas/](http://www.certifiquei.com.br/auditoria-sistemas/). Acesso em: 15 set 2021.

CICI, R. Porque grandes empresas estão migrando para nuvens. **Blog Confere**, 3 dez. 2015. Disponível em < <https://www.conferecartoes.com.br/blog/porque-grandes-empresas-estao-migrando-para-a-nuvem>>. Acesso em: 10 set 2021.

LATINI, F.H. A história e evolução do ERP. **Blog Conti Consultoria**, 3 set. 2020. Disponível em: <https://conticonsultoria.com.br/a-historia-e-evolucao-do-erp/>. Acesso em: 10 set 2021.

GOMES, C.A.L.; VANELLE, R. Aspectos críticos para implantação de um sistema ERP. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 21, 2001, Salvador. **Anais [...]**. São José dos Campos: Abepro, 2001. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Rosangela-Vanalle/publication/228987627\\_Aspectos\\_Criticos\\_para\\_a\\_Implementacao\\_de\\_Sistemas\\_ERP/links/00b4953794d3aeac2c000000/Aspectos-Criticos-para-a-Implementacao-de-Sistemas-ERP.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rosangela-Vanalle/publication/228987627_Aspectos_Criticos_para_a_Implementacao_de_Sistemas_ERP/links/00b4953794d3aeac2c000000/Aspectos-Criticos-para-a-Implementacao-de-Sistemas-ERP.pdf). Acesso em: 10 set. 2021.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e de grupos. *In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem, e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 64-89.

KOTTER, John P. Leading change. **Harvard Business Review**, v. 2, n. 1, p. 1-10, 1995.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação e Estatística. Florianópolis: Departamento de Informática e Estatística, 2012. PDF. Disponível em: < [http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino\\_2012\\_1/ELABORACAO\\_QUESTIONARIOS\\_PESQUISA\\_QUANTITATIVA.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf) > Acesso em: 10 set. 2021.



MINAYO, M. C. S. Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. *In*: MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Instrução normativa nº 03, de 09 de junho de 2017**. Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_03\\_2017.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_03_2017.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2021.

NUCCI, Camila Soares. **Pré-requisitos para implantação bem sucedida de sistema ERP em empresa de pequeno porte: estudo de caso empresa Ogramac Engenharia de Superfície**. São Paulo. 2013.169 p. Disponível em: [http://www.fatecsaosebastiao.edu.br/downloads/TGs/TG\\_2013\\_CamilaNucci.pdf](http://www.fatecsaosebastiao.edu.br/downloads/TGs/TG_2013_CamilaNucci.pdf). Acesso em: 27 de agosto de 2021.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Administração de sistemas de informação**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

OLIVEIRA, O. *et. al.* Diretrizes para implantação de sistemas de segurança e saúde do trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 17, n. 2, 2010.

ORACLE. **Suporte Oracle**, c2022. Disponível em: <https://www.oracle.com/br/support/>. Acesso em: 30 agosto 2021.

DUTRA, E.C. Auditoria de sistemas. **Portal Jus**, 24 fev. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/56084/auditoria-de-sistemas-de-informacao-introducao-controles-organizacionais-e-operacionais>. Acesso em: 11 set 2021.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Revista Evidência**, Araxá, n.4, 2008.

ROCK CONTENT. **Implantação de sistemas**. Disponível em: <https://rockcontent.com/>. Acesso em: 29 set 2021.

SCHULZ, J. P. **A função controle em uma instituição federal de ensino superior: um estudo de caso da auditoria interna**.2014. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2014.

VERDE GHAIA, **Auditoria de sistemas**. Disponível em: <https://www.verdeghaia.com.br/auditoria-de-sgi/>. Acesso em: 10 set 2021.