



Enero 2019 - ISSN: 1988-7833

## O CASO DE INSUCESSO DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Juliano Estevo Vargas<sup>1</sup>  
Nelson Guilherme Machado Pinto<sup>2</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Juliano Estevo Vargas y Nelson Guilherme Machado Pinto (2019): "O caso de insucesso da implantação de um sistema ERP em uma empresa de pequeno porte", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (enero 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/01/implantacao-sistemaerp-empresa.html>

**Resumo:** O presente estudo tem como objetivo relatar a inviabilidade de implantação de um sistema ERP - Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresariais) em uma empresa de pequeno porte. Com base nisso foram realizadas entrevistas com os usuários do sistema ERP, onde foi observado os benefícios e os malefícios que o sistema estava acarretando na empresa, onde pode-se observar que o sistema em questão possui um alto custo de aquisição e um alto valor de mensalidade após a compra, como também ficou notável o alto grau de complexidade que o sistema possuía, o que no final dificultava a utilização do mesmo, acarretando uma certa demora para alimentar o sistema e assim atrasando todas as demais tarefas dos usuários. Para conseguir melhorar a parte de gestão da empresa se sugere criar um controle interno de planilhas eletrônicas, pois além de possuir um custo baixíssimo, são criadas com o foco naquilo que é necessário.

**Palavras-chave:** Implantação; ERP; Sistemas; Insucesso; Empresa de Pequeno Porte.

## EL CASO DE INSTITUCIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA ERP EN UNA EMPRESA DE PEQUEÑO PORTE

**Resumen:** El presente estudio tiene como objetivo relatar la inviabilidad de implantación de un sistema ERP - Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales) en una pequeña empresa. Con base en eso se realizaron entrevistas con los usuarios del sistema ERP, donde se observaron los beneficios y los maleficios que el sistema estaba acarreando en la empresa, donde se puede observar que el sistema en cuestión posee un alto costo de adquisición y un alto valor de que se ha convertido en una de las más importantes de la industria de la electrónica de consumo. Para lograr mejorar la parte de gestión de la empresa se sugiere crear un control interno de hojas de cálculo, pues además de tener un costo bajísimo, se crean con el foco en lo que es necesario.

**Palabras clave:** Implantación; ERP; Sistemas; Fracaso; Empresa de Pequeña Porte.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: julianovargas\_@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP) da UFSM e Doutor em Administração pela UFSM. E-mail: nelguimachado@hotmail.com

## THE CASE OF DEATH OF THE IMPLEMENTATION OF AN ERP SYSTEM IN A SMALL BUSINESS

**Abstract:** *The objective of this study is to report the impossibility of implementing an ERP (Enterprise Resource Planning) system in a small company. Based on this, interviews were carried out with users of the ERP system, where the benefits and harms that the system was causing in the company were observed, where it can be observed that the system in question has a high acquisition cost and a high value of monthly payment after purchase, as well as the high degree of complexity that the system possessed, which in the end made it difficult to use, causing a certain delay to feed the system and thus delaying all other users' tasks. In order to improve the management part of the company it is suggested to create an internal control of spreadsheets, because besides being very low cost, they are created with the focus on what is necessary.*

**Keywords:** *Implantation; ERP; Systems; Failure; Small business.*

### 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual observa-se a necessidade de profissionais dotados de conhecimentos dentro de uma organização. Isso porque esse perfil de profissional é indispensável para manter o devido controle que é vital para o crescimento da empresa.

Nessa perspectiva, Kruglianskas e Pereira (2005) afirmam que um alicerce para o desenvolvimento das organizações é o quanto esta se torna vantajosa à utilização das tecnologias de informação. Esse termo possui ampla utilidade para as pessoas e para as empresas, pois é crescente a necessidade de algo que conecta todas as informações disponíveis em todas as áreas e das mais diversas formas.

Tendo isso como base, este foi um dos motivos do surgimento do Sistema de ERP - Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresariais) sistema integrado de gestão, que de uma maneira ampla auxilia em muitas funções na empresa. Caso seja utilizado corretamente, o programa permite a implantação de um controle planejado e organizado dos acontecimentos dentro da organização (SOUZA; ZWICKER, 2000).

Deste modo, conforme Buckhout, Frey e Nemec Jr. (1999), o ERP trata-se de um software utilizado para realizar um maior planejamento dos recursos empresariais. De outra maneira, o sistema disponibiliza informações delineadas sobre todas as áreas da empresa, gerando uma integração entre as mais diversas funções internas à organização.

Esse sistema ERP se torna amplo a medida de que seu acesso pode ocorrer por usuários, fornecedores, parceiros comerciais e clientes, ou seja, a todos que tiverem permissão. Assim, como citado por Buckhout, Frey e Nemec Jr (1999), Santos (2013) acrescenta que esse sistema gera uma interação com os demais sistemas, utilizando de trocas de informações para concretizar funções de vendas, valores financeiros, entre outros.

O presente trabalho teve como tema o insucesso de implantação de um sistema ERP em uma empresa de pequeno porte. Desse modo, este trabalho auxiliou de uma forma em que pudesse perceber que esses sistemas de gestão possuem um valor altíssimo de aquisição e manutenção e para alertar aos administradores que antes de efetuarem esse processo de compra devem realizar um estudo bem minucioso muito antes de iniciar o processo de implantação.

Tendo isso como base, percebe-se necessidade de administradores totalmente focados nas suas atribuições, pois cada detalhe é fundamental para vida útil da empresa, sendo ela de grande ou até de pequeno porte. Assim, denota-se a importância de estudar as pequenas empresas no Brasil, pois juntamente com as microempresas produzem um montante de 22,5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no setor industrial. Isso significa que mais de um quinto do PIB da indústria é produzido pelas micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2014).

A partir disso, a empresa objeto de estudo vem vivenciando uma crescente evolução, sendo em relação a vendas, desenvolvimento estrutural, crescimento em números de colaboradores e em maneiras de desempenhar funções administrativas. Um motivo relevante a ser considerado é o fato de a empresa estar inserida em um ramo que vem apresentando constante desenvolvimento, que é o setor da construção civil.

Embasado nisso, denota-se a necessidade de possuir meios, principalmente tecnológicos que colaborem para manter e aprimorar as maneiras de organizar e integrar todas as áreas que envolvem

uma empresa. Deste modo, a empresa percebeu a necessidade de implantar um sistema integrado, que de alguma maneira unisse todos os setores da empresa.

Esses meios tecnológicos juntamente com os Sistemas de Informação (SI's) e os Sistemas ERP's, se trabalhados de maneira objetiva e eficiente geram uma importância significativa para a organização. Isso graças ao conhecimento que os gestores têm de que a empresa sente necessidade de ter acessibilidade às informações, facilidade de tomar decisões e a precisão de possuir um controle maior da corporação como um todo (SANTOS, 2013).

Conforme cita Rezende (2005), é fácil observar a importância de se aperfeiçoar em meios que são fundamentais para a empresa. Os Sistemas de Informação são meios que dão a acessibilidade esperada pelos gestores das organizações para tomar as decisões. Dessa forma, assim como nas empresas de grande porte, nas pequenas empresas a facilidade de decidir algo importante rapidamente pode fazer toda a diferença, pois em qualquer pequena mudança tanto no custo de produção quanto no lucro final, pode gerar benefícios no decorrer da vida útil da corporação.

Seguindo nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa se define relatar o insucesso da implantação de um Sistema ERP em uma empresa de pequeno porte no ano de 2017. A fim de consolidar a pesquisa, o estudo está segmentado em cinco seções. Após a introdução, segue o referencial teórico contemplando aspectos relacionados a SI's e ERP. Em seguida, encontra-se o método, dando ênfase para os procedimentos adotados para a concretização da pesquisa. A quarta seção aborda as discussões dos resultados e, por último, as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Dentro de uma organização, o papel de um administrador é realizar a tomada de decisão a partir das informações que chegam em suas mãos no dia a dia. Dessa forma, são nessas informações que o SI (Sistemas de Informação) tem seu foco principal (BATISTA, 2006).

Assim, segundo Kroenke (2012) um sistema é a união de componentes que se unem para conquistar e alcançar objetivos e produzir informações aproveitáveis para que o administrador consiga tomar decisões corretas e dar um bom resultado ao exigente mercado globalizado. A partir disso, Batista (2006) afirma que o SI leva como conceito, qualquer sistema que registra as entradas de informações e depois as transforma em informações de saídas para que se resolvam determinadas obrigações. Já Rezende (2005) conceitua SI como sistema destinado a auxiliar as organizações nas tomadas de decisões, mantendo o foco na atividade pública e no negócio empresarial.

Embasado nisso, um Sistema de Informação tem como principal objetivo facilitar e auxiliar a tomada de decisão. Caso um SI não alcance esse objetivo, não faz sentido a organização fazer o uso dessa tecnologia, que vem sendo utilizada há tantos anos nas empresas de todo o mundo (REZENDE, 2005).

Dessa forma, para Batista (2006) essa tecnologia não é apenas ter inúmeros computadores interligados entre si, utilizados para satisfazer todas as necessidades organizacionais. Na visão do mesmo autor essa tecnologia é uma ferramenta que quando utilizada com eficiência, pode manusear todos os dados gerados na organização, necessitando o uso dos computadores.

A partir disso, Kroenke (2012) afirma que um SI sendo ele complexo ou simples, sempre será estruturado por cinco componentes, sendo eles hardware, software, dados, procedimentos e pessoas. Ao iniciar qualquer trabalho em um computador (hardware) o indivíduo irá utilizar algum programa ou processador (software) que para conseguir manusear esse programa irá contar com algumas informações, palavras (dados) e também alguns métodos (procedimentos) empregados por indivíduos (pessoas) para alcançar os objetivos finais deste trabalho (KROENKE, 2012).

De uma maneira mais ampla, para Rezende (2005) a organização é um sistema completo, haja vista sua complexidade, diversidade de procedimentos, interação entre clientes internos e externos, e o controle sobre a fração de informações. Tudo isso junto com suas funções empresariais torna a organização como o maior de todos os Sistemas de Informação.

### 2.2 ERP

Os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) são mais que sistemas integrados de gestão. Isso significa que são sistemas utilizados por empresas de todos os tamanhos e segmentações variadas, e a sua utilização faz com que os usuários se aprimorem e se especializem nas funções (PELEIAS *et. al.*, 2009).

Conforme Souza e Zwicker (2000) igualmente a outros pacotes utilizados em empresas, na sua construção original ele não leva nenhuma empresa específica como alicerce, mas pretende abranger o maior número de empreendimentos dos mais variados ramos. Entretanto, para que possam ser criados, é necessário que sigam um roteiro “x” das organizações, para que sejam úteis depois de serem desenvolvidos.

Embasado nisso, Santos (2013) afirma que dada às proporções da alta utilização desses sistemas em empresas de pequeno, médio e grande porte e também do setor público ou privado, percebe-se a tamanha importância de que esse produto seja bem elaborado, para que não cause transtornos na sua pós-implantação. Deste modo, os criadores destes sistemas, como técnicos, e fornecedores, precisam se empenhar ao máximo, para que sua criação supere expectativas e satisfaça a necessidade dos futuros usuários do sistema.

Esse sistema utiliza exclusivamente um banco de dados, diferentemente dos outros sistemas, denominado como banco de dados corporativo. Isso impõe alguns desafios às empresas que adotam esse método para possuir um sistema integrado de gestão, mas esses desafios são abatidos com as vantagens que o sistema em si possui. Isso tudo são características dos sistemas integrados ERP's (SOUZA; ZWICKER, 2000).

No Brasil, os ERP's são denominados como sistemas integrados de gestão, e possuem suas características próprias. Além disso, propiciam a geração de alguns impactos significativos nas mudanças internas da organização, como na maneira de aprender, maneira de inovar dos colaboradores, mudança nos processos decisórios e mudança na maneira de como os clientes internos desempenham algumas funções (LUDMER; FALK, 2007).

A utilização de um sistema ERP é bastante abrangente, isso porque não apenas colaboradores internos têm acesso, mas também colaboradores externos, usuários, fornecedores, clientes e parceiros comerciais. Ademais, o próprio sistema muitas vezes interage com outros sistemas para trocar dados e informações relevantes (SANTOS, 2013).

A partir disso, os ERP's possibilitam as organizações, um controle relacionado das mais diversas operações, como produção, compra e venda, contabilidade, financeira, marketing, entre outras. Deste modo, interligando todas as áreas da empresa, o sistema gera um poder maior de controle para o administrador poder tomar decisões acertadas (MENEZES; GUEVARA, 2010).

### 2.3 IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP

Implantar um sistema ERP demanda análise aprofundada e uma maior orientação aos setores da empresa. Isso demonstra que a organização deve realizar um processo de reorganização de muitos dos seus processos de negócio, o que às vezes pode ocasionar em mudanças em seus métodos organizacionais, trazendo benefícios à empresa (SANTOS, 2013).

Quando um sistema é implantado, as empresas buscam como objetivo principal, unificar todas as informações existentes nos mais distintos setores da organização. Assim, alcançando esse objetivo principal busca-se uma redução do tempo de produção, eficiência, contração dos custos e, por conseguinte o aumento significativo do lucro (ESTEVES; CARVALHO; SANTOS, 2000).

Entretanto, nem tudo nesses sistemas é benéfico, pelo menos não em curto prazo, pois é necessário dar ênfase no sentido em que barreiras devem ser enfrentadas e vencidas para que o valor investido seja revertido em prol da empresa. Deste modo, uma questão que passa despercebida por alguns administradores quando iniciam esse processo de implantação do ERP, é que enfatizam muito na tecnologia e esquecem-se de observar as modificações que esse sistema causa em todas as áreas organizacionais, em que alguns casos causam até impactos estruturais (JESUS; OLIVEIRA, 2006).

No entanto, este processo de implantação é difícil e complicado, pois não depende apenas da empresa, e sim de todas as partes que são ligadas a ela, como por exemplo, a adaptação dos usuários. Alguns fatos que podem ocorrer na empresa durante esse período de adaptação é que em casos de insucesso, a empresa põe em risco o valor utilizado para a aquisição do sistema como também o tempo desperdiçado para sua implantação, o que em alguns casos pode acarretar até na falência da empresa (SANTOS, 2013).

Tendo esse conhecimento, Jesus e Oliveira (2006) destacam que em alguns casos de falência das empresas ocorrem pelo fato do tempo que demora a ocorrer o retorno do valor investido. A partir disso, além da organização ter que desembolsar um alto valor para aquisição do sistema ainda têm vários gastos extras, relacionados com a implantação e o tempo de adaptação a essa nova realidade.

Nessa perspectiva Esteves, Carvalho e Santos (2000) afirmam que esses sistemas necessitam além de um alto recurso financeiro, valores importantes como organizacional e humano.

Isso porque esses investimentos não são necessários apenas nos momentos iniciais deste processo, e sim no decorrer de toda vida útil do sistema.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 CARACTERÍSTICAS DE PESQUISA**

A metodologia teve como base a análise do insucesso da implantação de um sistema ERP em uma empresa de pequeno porte no município de Quinze de Novembro-RS. Com base nisso quanto aos objetivos foram utilizados métodos de pesquisa exploratória, estudo de caso e pesquisa qualitativa para a realização do presente trabalho.

Segundo Ruiz (1996) uma pesquisa exploratória ideal se inicia com o conhecimento em sua generalidade do assunto, conhecer as mais diversas subdivisões que um determinado assunto pode conter. A caracterização extrema do assunto é resultado da própria pesquisa, desta forma, não se pode estabelecer o alvo, sem que se saiba onde queira e onde possa chegar com a conclusão da pesquisa (RUIZ, 1996).

A pesquisa exploratória se deu através de pesquisas bibliográficas ocorridas para ter um maior conhecimento sobre o tema onde está sendo desenvolvido o presente trabalho e para poder se aprofundar melhor neste assunto. Deste modo, aprimora-se os conceitos dos sistemas integrados de gestão, para assim facilitar o entendimento, tanto para o escritor quando para o leitor.

Ademais, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso que de acordo com Gil (2010), é um método muito utilizado em diversos estilos de estudos, pois de uma maneira ampla permite investigar mais a fundo o estudo, tirando um melhor proveito da experiência analisada. Já para Yin (2015), estudo de caso se caracteriza como uma pesquisa empírica estudada e analisada em fatos que ocorrem na atualidade.

#### **3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Nesta etapa do trabalho foram empregadas duas principais maneiras para obter a coleta de dados, onde foram utilizadas entrevistas e análises observacionais para adquirir os dados necessários.

Conforme cita Appolinário (2011), entrevista é o processo onde se realiza uma coleta de dados, podendo ser presencial ou à distância e existem diversas formas para que seja realizada uma pesquisa, mas para que tenha um apropriado desfecho depende muito de um competente desempenho do entrevistador. Assim, este processo abrange a participação de quatro elementos para que se torne possível este processo, sendo eles: o entrevistador, o entrevistado, o ambiente e o meio.

Além disso, como já citado, foram utilizados meios de análises observacionais, presumindo a existência de um pesquisador que utiliza métodos para observar a maneira em que os fatos ocorrem no local pesquisado. Assim, depois do ocorrido, são realizadas análises em cima do que foi observado (APPOLINÁRIO, 2011).

Os dados foram coletados pelo contato pessoal com o diretor da empresa, vendedor e com o responsável do setor financeiro da empresa, sendo eles os únicos que estão participando diretamente com a etapa de implantação do sistema ERP.

#### **3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

Após o processo de coleta de dados, observa-se a necessidade de realizar o tratamento e análise dos dados, utilizando análises de forma qualitativa empregando a técnica de análise de conteúdo. Tal método é considerado por Vergara (2006, p.15) “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. A partir disso nada mais é que a verificação, o reconhecimento daquilo que foi observado durante este ciclo de aprendizagem.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA ERP**

Um sistema ERP muitas vezes é criado especificamente para ser utilizado em uma determinada empresa para qual foi vendido o acesso ao sistema. Deste modo, ganha subdivisões

ímpares que muitas vezes não fariam sentido para alguma organização de outro ramo ou até mesmo para alguma concorrente do mesmo setor. Tendo em vista que cada empresa possui seu administrador o qual tem sua própria maneira de comandar e controlar sua empresa, tornando assim, o ERP um sistema único para cada realidade distinta.

Com base nisso, o sistema ERP, que é motivo de estudo deste trabalho, foi criado por terceirização a uma empresa de software. Por coincidência a empresa contratada já havia criado esse sistema para uma empresa de um mesmo setor da empresa estudada, no qual pode-se afirmar que apenas realizou alguns ajustes e realizou algumas modificações, que seria necessário para facilitar a adaptação da empresa como um todo.

Como se trata de um sistema com alto grau de complexidade, a empresa prestadora do serviço de software, possui um projeto bem adaptado para dar suporte às empresas que estão se adaptando a essa nova realidade de implantação de um sistema de gestão. Além de possuir funcionários competentes disponíveis em horário comercial via telefone e via e-mail, ainda fazem treinamento pessoal com cada funcionário, treinamento esse que ocorre no local da implantação do sistema, pelo menos uma vez ao mês ou conforme disponibilidade de ambas as partes.

Assim, por se tratar de um sistema complexo, a previsão de tempo para finalizar completamente o processo de implantação, é de aproximadamente um ano. Esse período de implantação podendo variar até alguns meses, tanto pra mais quanto pra menos, dependendo muito do porte da empresa e da disponibilidade dos usuários, que irão aplicar o sistema.

Por conseguinte, o sistema aplicado na empresa objeto de análise é dividido em várias áreas, alcançando todos os setores. Como exemplo, podem ser citados o setor comercial, o setor financeiro, o de manufatura (produção), de estoque, contábil, de vendas, entre outros. Assim, o sistema interliga todas as partes da empresa, facilitando o acesso ao início, meio e fim dos processos organizacionais.

O sistema ERP está sendo aplicado desde o mês de abril de 2017, e têm previsão de término para o final de junho de 2018. Sendo assim completando os 14 meses previstos para finalizar o processo de implantação. Embasado nisso, o ideal para acelerar esse processo de implantação, seria que a função de cada setor deveria ser implantado por um funcionário diferente. Porém, como a empresa estudada possui poucos funcionários na área administrativa, alguns funcionários acabam ficando com duas ou mais áreas para alimentar o sistema, algo que dificulta um pouco e acaba atrasando o final desse processo de implantação.

Deste modo, por possuir poucas pessoas para auxiliar nos processos administrativos, o diretor da empresa acreditou que contratar um sistema de gestão iria facilitar os seus meios administrativos. Isso porque tendo como base que seus métodos anteriores de controle interno de gestão por meio de planilhas de Microsoft Excel, não estavam levando a resultados úteis o suficiente para gerar bons frutos mesmo que houvesse um valor mínimo de custo. A partir disso, o sistema de ERP visa ser uma facilidade ao acesso para possuir um maior controle interno.

Dessa forma, a questão da facilidade ao acesso se dá por parte de esses sistemas serem criados para satisfazerem necessidades de controle interno de uma organização. Entretanto, em algumas situações em função dos empecilhos de implantação de aspectos mais complexos, desses sistemas, algumas empresas acabam optando e vendo mais benefícios por um método “caseiro” interno de controlar a organização.

## 4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Foram realizadas as entrevistas com membros da empresa, tratando-se do diretor da empresa, o responsável pelo setor financeiro e do vendedor, sendo eles os funcionários que têm mais acesso ao sistema, para que estejam a par do assunto quando relacionado à implantação do sistema ERP. Com esses três entrevistados foram obtidas informações importantes para diagnosticar vantagens e desvantagens do processo de implantação do sistema de gestão integrado em uma empresa de pequeno porte em um pequeno município no interior do estado do Rio Grande do Sul.

Com a computação dos dados obtidos na entrevista foram categorizados em cinco subitens, sendo eles conhecimento sobre o sistema ERP, complexidade, alto custo, desempenho elevado e funções facilitadas.

### 4.2.1 Conhecimento sobre o Sistema ERP

Neste trabalho foi realizada entrevistas relacionadas à implantação de um sistema ERP em uma empresa de pequeno porte, assim foram elaboradas perguntas a fim de facilitar ao pesquisador colher respostas que agregassem valor ao trabalho, nesta categoria foram realizadas perguntas relacionadas ao conhecimento de cada entrevistado sobre o sistema ERP.

A primeira pergunta dessa etapa foi “O que é um sistema ERP?”, e a partir disso, obteve-se o entendimento de que esse se trata de um sistema de gestão empresarial, ou seja, significa que esse sistema de alguma maneira gera informações para que o empresário da empresa faça bom uso dessas informações transformando-as em resultados que sejam úteis.

Quando perguntados sobre o que cada um sabia sobre o sistema que estava sendo implantado na empresa, se obteve respostas distintas, mas que no final ainda possuíam certa ligação. Neste momento, quando perguntado, o vendedor destacou que “... esse sistema abrange todas as partes/setores da empresa, e que deste modo trará muitos benefícios para nós”. Já o responsável pelo setor financeiro e administrativo citou “... que de uma maneira mais ampla, esse sistema veio para facilitar o controle administrativo”.

Sabendo disso, Menezes e Guevara (2010) afirmam que os sistemas ERP's possibilitam as organizações um controle das mais diversas operações, como produção, compra e venda, contabilidade, financeira, marketing, entre outras. Deste modo, esses sistemas interligam todas as áreas da empresa, assim gerando um poder maior de controle para o administrador poder tomar decisões acertadas nos momentos corretos.

Por fim, foi realizada a pergunta que solicitava aos entrevistados a resposta de qual era a empresa criadora do sistema tratado em questão. A partir disso, foi obtido com unanimidade o nome da empresa prestadora do serviço de software.

#### **4.2.2 Desvantagens do Sistema ERP**

Esta categoria vai relatar alguns fatos que vão demonstrar as desvantagens que os entrevistados passaram durante o processo de implantação do sistema ERP e que justificam o insucesso da implantação desse sistema no caso estudado.

##### **4.2.2.1 Complexidade do Sistema ERP**

Como já citado no decorrer do trabalho e considerado de suma importância, os entrevistados foram perguntados se o sistema em questão era complexo ou de fácil utilização. Foi neste momento em que o vendedor respondeu que “O sistema é bem complexo, pois ele abrange todas as áreas da empresa, como por exemplo, setor administrativo, de estoques e até a parte da produção.” Assim como o vendedor, os demais entrevistados também responderam que o sistema era de alta complexidade devido a seu círculo de controle, ou seja, pelo fato de abrigar informações de todos os setores da empresa, assim o tornando complexo.

Outro item importante obtido nesta categoria é a resposta que o proprietário conduziu após ser indagado se essa complexidade estava facilitando ou dificultando o processo de implantação do sistema, ele respondeu da seguinte forma “Ela é dificultada pela complexidade, porque o sistema da indústria é de fácil controle interno.” Assim, o proprietário afirma que muitas vezes em uma empresa de pequeno porte um controle interno de gestão se torna mais viável em curto prazo, por não possuir muitas dificuldades para obter essas informações. Entretanto, as questões de longo prazo devido ao grau de complexidade ficam dificultadas.

##### **4.2.2.2 Alto Custo do Sistema ERP**

Neste subitem várias respostas foram capturadas das entrevistas, no que se refere ao alto custo do sistema, uma desvantagem muito destacada em praticamente todos os autores que se referem à implantação de um sistema com tamanha complexidade, nesse caso o ERP. Nessa perspectiva Esteves, Carvalho e Santos (2000) citam que esses sistemas necessitam além de um alto recurso financeiro, valores organizacionais e humanos. Isso porque esses investimentos não são necessários apenas nos momentos iniciais deste processo de implantação, e sim no decorrer de toda vida útil do sistema.

Com base nisso, foi realizada a pergunta solicitando as vantagens e desvantagens do sistema, já com o objetivo de perceber se na empresa em questão, o alto custo também se destacava como uma desvantagem. Como prova disso o responsável pelo setor financeiro e administrativo respondeu em outras palavras que o sistema por possuir muitas ferramentas e que por este motivo o tornava complexo, fazia com que o sistema se tornasse muito caro, sendo assim destacado o alto custo da implantação do sistema ERP.

Já o diretor proprietário que muitas vezes possui uma visão mais crítica aos assuntos que envolvem a empresa argumenta que o sistema possui um alto custo de implantação e também um alto custo operacional. Dessa forma, na perspectiva do proprietário o sistema continua tendo um alto

custo mesmo depois que já tenha sido implantado, sendo na manutenção das ferramentas ou até mesmo em uma possível atualização do sistema como um todo.

### 4.2.3 Vantagens Do Sistema ERP

Nesta categoria os itens abordados a seguir irão relatar os pontos que o sistema traz como benefício para a empresa que está passando pela etapa de implantação.

#### 4.2.3.1 Desempenho Elevado do Sistema ERP

Assim como já foi destacado algumas desvantagens no período de coleta das entrevistas, algumas vantagens também foram percebidas, na qual a que mais foi citada pelos entrevistados foi o desempenho elevado do sistema. Assim, a facilidade que o sistema traz aos usuários e a todos que fazem parte da empresa em que o sistema está sendo implantado é uma das principais vantagens de um ERP.

Nesse sentido o desempenho elevado do sistema se refere ao alto nível de informações que ele disponibiliza aos seus usuários. Isto é, que por se tratar de um sistema gerencial, que interliga as mais diversas áreas da empresa, faz com que os dados necessários sejam valiosos.

Tendo isso como base, Souza e Zwicker (2000) indagam que um sistema integrado de gestão, têm por objetivo de uma maneira bem ampla auxiliar em muitas funções na empresa. Deste modo, se for utilizado de maneira correta, esse sistema irá permitir a implantação de um controle planejado e organizado dos acontecimentos que ocorrem na organização, proporcionando um desempenho elevado das funções da empresa como um todo.

Por consequência desta correta utilização percebe-se como exemplo a resposta do vendedor que afirma que ao acessar o sistema ele consegue visualizar a quantia de produtos que possui em estoque, disponibilizado a venda e ainda o quanto vai entrar em estoques nos próximos dias. A partir disso, o vendedor pode se planejar para as vendas, sendo elas diárias, semanais, mensais e até anuais.

#### 4.2.3.2 Funções Facilitadas Pelo Sistema ERP

Este item da análise dos dados tem como objetivo analisar o que um sistema ERP facilita para os usuários do sistema. Deste modo, em uma das questões aplicadas na entrevista citava o que o sistema estava facilitando nas funções em que o usuário desempenha dentro da empresa.

No momento da entrevista as respostas foram direcionadas obviamente ao setor em que cada entrevistado desempenha dentro da empresa. Deste modo, quando indagado a responder, o responsável pelo setor financeiro e administrativo, disse que “é um sistema interligado, onde cada um faz a sua função e cada um alimentando o sistema de tal forma, eu no meu setor, o pessoal da produção no produtivo e o administrativo pelo gestor.” Assim, é demonstrado que cada setor está sendo alimentado da maneira correta fazendo com que suas funções sejam facilitadas pelas ferramentas que o sistema disponibiliza aos usuários.

Como prova disso os sistemas ERP possuem como conceito que nada mais são que sistemas integrados de gestão. Isso quer dizer, que são sistemas utilizados por empresas de todos os tamanhos e segmentações variadas, e a sua utilização só será útil no momento em que cada usuário fazer jus da sua capacidade e alimentar a sua parte do sistema de maneira correta, para que assim o sistema faça com que cada setor tenha suas funções facilitadas (PELEIAS *et al.*, 2009).

Já o responsável pelas vendas respondeu que “sim, ele facilita muito, pois ele me ajuda a ter os dados mais fáceis para saber como está cada setor da empresa”, Isso mostra que mesmo o sistema sendo complexo, ele de alguma forma facilita as funções do usuário.

### 4.3 INSUCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ERP

A partir da entrevista realizada com alguns dos colaboradores da empresa em estudo, foi possível verificar quais são os passos a serem tomados para solucionar os possíveis problemas que poderiam surgir durante o processo de implantação do sistema ERP. Como houve um nível de rejeição do sistema por parte dos entrevistados, pelo motivo de ser um sistema com alta complexidade e ainda possuir um alto custo de implantação e de manutenção e ainda operacional. Observa-se a necessidade de verificar maneiras em que não se utilize desse meio para conseguir ter um controle interno da empresa e que gere os resultados esperados.



Baseado nas respostas dos entrevistados e tendo pleno conhecimento de um sistema ERP, além de saber das suas condições de utilização, é possível destacar a realidade de empresas de pequeno porte as quais não possuem condições de manter um sistema desse porte, tanto pelo fato da alta complexidade e também do alto custo. Deste modo, é decretado o caso de insucesso do processo de implantação de um sistema ERP em uma empresa de pequeno porte.

Tendo esse conhecimento observa-se que um controle interno de planilhas eletrônicas, pode gerar mais benefícios e resultados em curto prazo do que um sistema de gestão. Assim, conseguindo ter um controle de seus meios administrativos sem mesmo ter necessidade de gastar com um Sistema ERP, e sem investir alto em algo que de repente nem traria retorno.

Dessa maneira, muitas vezes as planilhas eletrônicas possuem fácil adaptação e utilização por parte dos usuários, pois são criadas com foco naquilo que realmente é necessário. Outro plano relevante é o fato de as empresas poderem disponibilizar treinamento aos seus funcionários, utilizando um sistema ERP ou até mesmo um sistema interno de controle. Isso porque um funcionário dedicado e focado nas suas atribuições e sabendo o que deve ser feito, terá um rendimento muito mais eficiente, assim só trazendo benefícios a empresa.

Além disso, algo de suma importância a ser realizado, não apenas em empresas de pequeno porte mas de todas as dimensões, é a atualização dos meios eletrônicos em que são utilizadas as ferramentas de gestão, sendo elas um ERP ou de controle interno. Pois, se assim feito, irá tornar os meios eletrônicos utilizados pelos usuários mais rápidos e de fácil acesso.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo como base os resultados obtidos após todos os processos finalizados, pode-se observar claramente o que influenciou em tão alto grau no caso de insucesso da implantação de um sistema de integrado de gestão. Como resultado fundamental dessas etapas, destaca-se o alto custo do sistema e a sua complexidade, atributos que se têm como característica de um sistema ERP.

Inicialmente o presente trabalho teve como objetivo geral, analisar o caso de insucesso de implantação de um sistema ERP em uma empresa de pequeno porte em um município no estado do Rio Grande do Sul. Com base nisso foi analisado o porquê ocorreu o insucesso em implantar o sistema em questão, identificar quais os malefícios, avaliar as dificuldades de implantação e também analisar o caso de insucesso de implantação de um sistema ERP.

Com a realização das entrevistas pode-se observar o que estava gerando os malefícios no processo da implantação do sistema ERP na empresa em questão, na qual foi capturado vários pontos em destaque. Dentre eles o que mais se destacou foi o conhecimento dos entrevistados sobre o sistema ERP, as desvantagens que o sistema traz para a empresa como complexidade e o alto custo e as vantagens, como desempenho elevado do sistema e as funções que o sistema irá facilitar para os usuários.

Percebe-se que o sistema em questão possui um alto custo de aquisição e, além disso, ainda possui um valor considerável de mensalidade após a compra. Nota-se que por se tratar de uma empresa de pequeno porte e não possuir condições de manter um sistema dessa magnitude pode-se dizer que algo ideal que se têm como opção para implantar na empresa seriam planilhas eletrônicas, criadas internamente, pois possuem um custo baixíssimo, e ainda são criadas por pessoas que trabalham na empresa.

A complexidade da utilização do sistema também foi outro ponto que se destacou durante o período de entrevistas. Isso porque como já visto no decorrer do presente trabalho, todos os entrevistados consideram esse sistema complexo, pelo fato de ser um sistema muito grande, com inúmeras opções e ferramentas disponíveis, que no final traz uma dificuldade na utilização, como demora pra alimentar o sistema, fazendo com que atrase o usuário quando o objetivo do sistema é facilitar a tomada de decisão dos usuários.

Como limitação pode-se destacar que a quantidade de entrevistas realizadas foi limitada, pelo fato de a empresa ser de pequeno porte e possuir um número baixo de funcionários que utilizavam o sistema, assim limitando as informações relacionadas à implantação do sistema. Outra limitação é que os resultados obtidos no presente trabalho se restringem a empresa estudada, não podendo ocorrer uma generalização com alguma empresa sendo ela do mesmo setor ou não.

Para trabalhos futuros, sugere-se além de analisar o processo de implantação de um sistema ERP em uma empresa que seja de dimensões maiores que a do presente estudo, como também empresas de variados setores para poder equiparar os resultados obtidos. Por conseguinte, realizar também além de entrevista, um questionário aos usuários do sistema para poder captar respostas que tenham um maior direcionamento a tal complexidade do sistema ERP, aumentando assim o leque de informações obtidas sobre esse determinado assunto.

## REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: uma guia para a produção do conhecimento científico**/ Fábio Appolinário. - 2. Ed. – São Paulo: Atlas. 2011.
- BATISTA, E. DE O. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**/ Emerson de Oliveira Batista - São Paulo: Saraiva, 2006.
- BUCKHOUT, S.; FREY, E.; NEMEC Jr, J. **Por um ERP**. HSM Management. 1999.
- DIEHL, A; TATIM D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- ESTEVES, J. M.; CARVALHO J. Á.; SANTOS, A DE A. O Ciclo de Vida dos Custos dos Sistemas ERP. **VII Congresso Brasileiro de Custos** – Recife, PE, Brasil, 2000.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. EAD série educação a distância. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1.ed, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- JESUS, R. G.; OLIVEIRA, M. O. F. Implantação de sistemas ERP: tecnologia e pessoas na implantação do SAP R/3. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.** (Online) vol.3 no.3 São Paulo 2006.
- KROENKE, D. **Sistemas de Informação Gerenciais**/ David M. Kroenke; tradução de Luiz Euclides T. Frazão Filho. – São Paulo: saraiva, 2012.
- KRUGLIANSKAS I.; PEREIRA J.M. Um enfoque sobre a Lei de Inovação Tecnológica do Brasil. **Revista de Administração Pública Rio de Janeiro 39(5)** p. 1011-29, Set./Out. 2005.
- LUDMER, G.; FALK, J. A. Dinâmica das interações entre ERP e conhecimento organizacional na pós-implantação: um estudo de caso interpretativo. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.** (Online) vol.4 no.2 São Paulo 2007.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MENEZES, P. A. C.; GUEVARA, F. G. L. DE. Maximizando os benefícios dos sistemas ERP. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.** (Online) vol.7 no.1 São Paulo 2010.
- PELEIAS, I. R.; TREVIZOLI, J. C.; CORTES, P. L.; GALEGALE, N.V. Pesquisa sobre a percepção dos usuários dos módulos contábil e fiscal de um sistema ERP para o setor de transporte rodoviário de cargas e passageiros. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.** (Online) vol.6 no.2 São Paulo 2009.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica** – 3 edição – São Paulo, Loyola, 2002.
- REZENDE, D. A. **Engenharia de Software e Sistemas de Informação**/ Denis Alcides Rezende. 3º ed rev. e ampl. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- RUIZ, J. Á. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. – 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, A. DE A. **ERP e sistemas de informações gerenciais**/ Aldemar de Araújo Santos – São Paulo: Atlas, 2013.
- SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Pesquisa de 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 24 abril 2017.

SOUZA, C. A de; ZWICKER, R. Ciclo de Vida de Sistemas ERP. **Caderno de pesquisas em administração**, SÃO PAULO, V. 1, Nº 11, 1º TRIM./2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. Porto Alegre: Bookman, 2015.