



PAULO DE MIRANDA JUNIOR

**ERP COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL
NA CATARINENSE CONGELADOS – ITAJAÍ - SC**

Balneário Camboriú

2013

PAULO DE MIRANDA JUNIOR

**ERP COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL
NA CATARINENSE CONGELADOS – ITAJAÍ - SC**

Relatório final de conclusão de estágio supervisionado curricular apresentado ao Curso de Graduação em Administração, com ênfase em Micros, Pequenas e Médias Empresas, da Faculdade AVANTIS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Prof. Orientador: André Gobbo, Msc.

Balneário Camboriú

2013

PAULO DE MIRANDA JUNIOR

**ERP COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL
NA CATARINENSE CONGELADOS – ITAJAÍ - SC**

Este Relatório de Estágio foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração, da Faculdade AVANTIS.

Balneário Camboriú (SC), 06 de dezembro de 2013

Orientador: Prof. André Gobbo, Msc.

Coordenadora do Curso: Prof. Gabriela Depiné Poffo, Msc.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo acompanhar o processo de decisão para a aquisição do Sistema de Gestão Empresarial ERP (*Enterprise Resource Planning*) nos clientes da Digisys Informática, situada em Balneário Camboriú, Santa Catarina. Primeiramente é feito uma abordagem geral para levantamento de todos os problemas enfrentados pela empresa devido a falta de um Sistema ERP que satisfaça suas necessidades. Após esta análise, será feito o projeto de implantação com base nas informações coletadas com os colaboradores diretamente ligados aos processos utilizados pela Empresa. Vale ressaltar que os consultores da Digisys Informática, que será a responsável pela implantação do Sistema de Gestão Empresarial ERP, estão cientes de que cada empresa tem suas culturas organizacionais e que isso será respeitado, podendo ser mostrado formas de trabalho que facilitarão no processo de implantação desta nova ferramenta. Após esta etapa, serão mostrados os benefícios que o Sistema de Gestão Empresarial ERP trará para as organizações, esclarecendo as vantagens e desvantagens da implantação, bem como informando aos Gestores da Empresa que todo o processo será feito por consultores especializados e, mesmo após o término desta implantação terão acompanhamento durante certo período de tempo, deixando os colaboradores mais seguros com relação ao uso do ERP.

Palavras-chave: Sistema ERP. Projeto. Implantação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de seleção proposto: múltiplos filtros.....	15
Figura 2 – A nuvem (<i>cloud</i>) é o símbolo da Internet.....	24

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Determinação do grau de importância das atividades da empresa.....	18
TABELA 2 – Desempenho esperado.....	35
TABELA 3 – Detalhes da avaliação junto a clientes.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

T.I.	Tecnologia da Informação
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
EAD	Ensino a Distância
CPD	Centro de Processamento de Dados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS.....	10
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos Específicos	10
1.2 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO ERP	12
2.2 PRIORIDADES E FASES DO PROJETO	17
2.3 PROBLEMAS E BARREIRAS ENCONTRADAS	19
3 A ORGANIZAÇÃO	26
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	26
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	27
3.3 VISÃO.....	27
3.4 MISSÃO	27
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	28
4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	29
4.3 COLETA DOS DADOS.....	29
4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	30
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
5.1 SITUAÇÃO DA EMPRESA ANTES DE ADQUIRIR O ERP E O QUE LEVOU A TOMAR ESTA DECISÃO	36
5.2 DIFICULDADES, BARREIRAS E EVENTUAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS.....	37
5.3 BENEFÍCIOS E CONTRIBUIÇÕES OBTIDAS COM A ADOÇÃO DE UM ERP.....	40
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
6.1 SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO.....	43
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A – Questionário utilizado na coleta de dados	47

1 INTRODUÇÃO

Para Cassaro (2011) a empresa em si é uma estrutura estática. O que movimentada esta estrutura, o que lhe dá dinamismo, é o conjunto de seus sistemas de informações, ou seja, a gama de informações produzidas pelos sistemas, de modo a possibilitar o planejamento, a organização, a coordenação e o controle de suas operações.

É de consenso geral, tanto no mundo empresarial quanto no acadêmico, que os sistemas de informação compõem um dos maiores e mais valiosos ativos da empresa. Pode-se afirmar que uma empresa será mais dinâmica, mais agressiva, mais inovadora e mais atuante no mercado do que suas concorrentes, na medida em que possua melhores sistemas de informações e, evidentemente, conte com pessoas na alta e média administração capacitadas e motivadas a se utilizar destas informações para as suas tomadas de decisões.

Entendendo-se toda a empresa como um sistema, cada uma de suas áreas de atividade pode ser considerada como um “subsistema”.

ERP (*Enterprise Resource Planning*) como ferramenta de Gestão Empresarial nas Organizações tem como objetivo tornar mais fácil, objetivo e produtivo o trabalho nas organizações, pois, com ele, seus colaboradores poderão ter mais acessos as informações que necessitam e poderão enviar com mais rapidez e eficiência os resultados para seus gestores.

Tendo como visão a necessidade das organizações da região em ter uma ferramenta como essa que a Digisys Informática foi fundada em 1994, o inicial era de atender os clientes com o sistema de Gestão de Pessoas Rubi/Ronda. Mais tarde, a empresa cresceu e solidificou a sua atuação no mercado. Aumentou sua área de atuação para os sistemas corporativos(ERP) Sapiens, e posteriormente com controle de Acesso e Segurança, *Business Intelligence* (BI) e Tecnologia da Informação (TI).

Diante do exposto a presente pesquisa visa responder a seguinte pergunta: Quais os impactos e efeitos da implantação de um Sistema de Gestão Empresarial ERP evidenciados na empresa Catarinense Congelados de Itajaí, SC?

Com base nas respostas de alguns clientes e consultores, a pesquisa evidencia relatar os principais benefícios e contribuições obtidas com a adoção do ERP, apontando, ao mesmo tempo, eventuais desafios da utilização do sistema integrado pela empresa.

1.1 OBJETIVOS

Tendo como base os dados coletados nos clientes da Digisys Informática, os consultores tentarão encontrar meios para que a implantação do Sistema de Gestão Empresarial ERP seja feita de forma a solucionar os problemas atuais dando a empresa os resultados que necessita.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos e efeitos da implantação de um Sistema de Gestão Empresarial ERP na empresa Catarinense Congelados de Itajaí, SC.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar em que contexto a empresa se encontrava antes da aquisição do Sistema ERP, e apontar os fatores que levaram a empresa a adotar um Sistema ERP.
- b) Descrever as principais dificuldades, barreiras e eventuais problemas enfrentados quando da implantação do Sistema ERP.
- c) Relatar os principais benefícios e contribuições obtidas com a adoção do ERP, apontando, ao mesmo tempo, eventuais desafios da utilização do sistema integrado pela empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

O interesse pelo tema surgiu a partir da possibilidade de acompanhar a implantação de um sistema de Gestão Empresarial ERP nos clientes da Digisys Informática, na qual o acadêmico trabalha como Gestor de Negócios. Apesar de o acadêmico trabalhar na área

comercial, é importante saber os pontos positivos e negativos para poder entender o que as organizações querem de um sistema de Gestão Empresarial ERP.

O estudo dos benefícios e dificuldades trazidos a partir da implantação do sistema ERP dentro das empresas será de grande valia para mostrar à Diretoria da Digisys Informática quais os pontos positivos e negativos causados por esta implantação, fazendo que os pontos positivos sejam repassados para os consultores de implantação da Digisys Informática, tendo assim mais eficácia nos trabalhos e possibilitando a diminuição de tempo para a implantação. Com relação aos pontos negativos, serão analisados pelos mesmos consultores e melhorados para que possam alcançar também a eficácia.

O autor do presente estudo tem consciência de que cada empresa trabalha de forma diferente, neste caso, nem sempre algo que foi positivo para uma empresa será também para outra. A ideia é ter parâmetros para ao prospectar um novo cliente, ter base para elaborar uma proposta comercial já apontando algumas dificuldades e benefícios que poderão surgir ao longo da implantação. Isto facilitará nas negociações, evitando problemas futuros por não ter sido esclarecido determinados itens ou, já no início das negociações, saber se o Sistema que está sendo demonstrado atende a todos ou ao menos em grande parte, as exigências e expectativas da empresa. Sabe-se que em se falando de negócios, não se tem a perder, desta forma, tendo as informações em mãos, fica mais fácil definir se vale a pena ou não continuar negociando, evitando desperdício de tempo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado o projeto de implantação do ERP, que irá delinear este trabalho. Para isto, faz-se necessário decorrer algumas considerações que irão nortear o presente trabalho, como a importância de conhecer todos os passos necessários para que este projeto alcance os resultados desejados.

2.1 PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO ERP

Atualmente a informação é algo valioso e imprescindível para as Organizações. A demora em um resultado ou resposta a um determinado assunto, tornou-se algo incômodo e torna a informação ineficaz. A cada dia, as Organizações estão procurando mais rapidez e precisão para terem resultados em tempo real. É neste momento que entra o ERP (*Enterprise Resource Planning*). Souza e Saccol (2011) dizem que os ERPs são sistemas de informação adquiridos na forma de pacotes comerciais de *software* que permitem a integração de dados dos sistemas de informações transacionais e dos processos de negócios ao longo da organização. Para Rezende (2010) os sistemas e as funções empresariais ou organizacionais se complementam. A organização ou empresa é um sistema e a partir dela existem outros sistemas integrados.

A empresa em si é uma estrutura estática. O que movimenta esta estrutura, o que lhe dá dinamismo, é o conjunto de seus sistemas de informações, ou seja, a gama de informações produzidas pelos sistemas, de modo a possibilitar o planejamento, a organização, a coordenação e o controle de suas operações (CASSARRO, 2011, p.26).

Em um cenário cada vez mais competitivo e turbulento, onde a informação é cada vez mais necessária, as organizações estão a cada dia investindo mais em Tecnologia da Informação (TI) e em Sistema Integrados de Gestão ERP, que são capazes de aumentar o controle do volume de informações, melhorar os processos e reduzir custos. Lembrando que, mesmo a empresa sendo de porte pequeno, os gestores precisam pensar no seu crescimento, por isso, a escolha de um Sistema de Gestão Empresarial ERP, precisa ser profundamente

estudada, para evitar a troca de Sistema devido ao crescimento da empresa. Embora o custo de um ERP ainda seja alto no Brasil, seus benefícios justificam esse investimento.

[...] pôde-se verificar que os sistemas ERP trouxeram benefícios no que se refere à integração das operações internas da empresa, permitindo reduções em estoques de matérias-primas, redução em prazos de atendimento a pedidos, produção e recebimento, além de ganhos de eficiência pela eliminação de operações realizadas manualmente. Além disso, os sistemas ERP, ao disponibilizarem informações *on line* em uma base de dados única, trouxeram melhoria na qualidade das informações disponíveis, o que pode, em tese, contribuir para a melhoria nos processos de tomada de decisão nas empresas usuárias. (SOUZA E SACCOL, 2011 p.21).

Mesmo sendo uma ferramenta tão revolucionária e poderosa, a implantação de um Sistema ERP geralmente causa impactos ligados a cultura organizacional. Segundo Cassaro (2011), os sistemas de informações gerenciais são muito pessoais. Quando a empresa for desenvolver ou adquirir um sistema, precisa tomar cuidados especiais para cada um dos níveis envolvidos neste projeto, principalmente o gerencial, procurando obter a participação de todas as pessoas chave no projeto, no desenvolvimento e na implantação de cada módulo do sistema. Somente a participação direta dos envolvidos com o sistema ERP poderá garantir o sucesso da implantação.

Conhecer cada departamento da empresa que estará ligado ao novo ERP e saber os detalhes mais importantes para que o sistema funcione de acordo com a necessidade dos colaboradores, é vital para o sucesso do projeto. Existem vários exemplos de empresas que tentaram implantar sistemas de gestão empresarial e não conseguiram ou apenas implantaram parte dele, devido a análise mal feita de seus departamentos. Muitos itens foram adquiridos que não eram importantes e o que realmente era necessário, não estava disponível. Essa análise é feita, geralmente, antes da compra do Sistema. É comum algumas empresas optarem por contratar profissionais para criarem seus próprios sistemas o que, segundo Tonini (2002), do ponto de vista econômico, é mais vantajoso a aquisição de pacotes de *softwares* disponíveis no mercado. Kale (2000 *apud* TONINI, 2002, p.29), por exemplo, afirma que a busca desses sistemas pelas empresas ocorre pela “necessidade de não reinventar a roda”. O esforço em mão-de-obra que seria empregado nesse trabalho deve ser utilizado para “auxiliar as áreas operacionais a tirar mais vantagens dessas ferramentas e complementar os pacotes com rotinas específicas para a própria empresa”.

A grande dificuldade, no entanto, conforme Souza e Saccol (2011), é como escolher a alternativa que seja mais aderente e que consiga agregar mais valor aos negócios em termos de maior eficiência em seus processos, diante de tantas opções disponíveis no mercado que

apresentam as mesmas funcionalidades. Este não é um procedimento fácil e a maioria das empresas não se preocupa em registrar os erros cometidos e os acertos ocorridos durante o processo de aquisição e implantação de um sistema ERP. Com isso, cada empresa decide selecionar sistemas ERP a sua própria maneira, improvisando e, muitas vezes, predomina a questão comercial. Uma seleção bem feita é fator importante para a identificação do que é mais adequado para o sucesso da implantação de um sistema desse porte. Uma boa escolha leva a economia de tempo e dinheiro, bem como, garante a satisfação dos envolvidos direta e indiretamente no projeto.

Embora existam vários métodos para a escolha de um sistema ERP, a Figura 1 representa uma das formas mais utilizadas. Se ao começar um processo de escolha de um Sistema ERP considerar os itens destacados na Figura 1, as chances de sucesso e satisfação na conclusão do projeto torna-se mais realista.

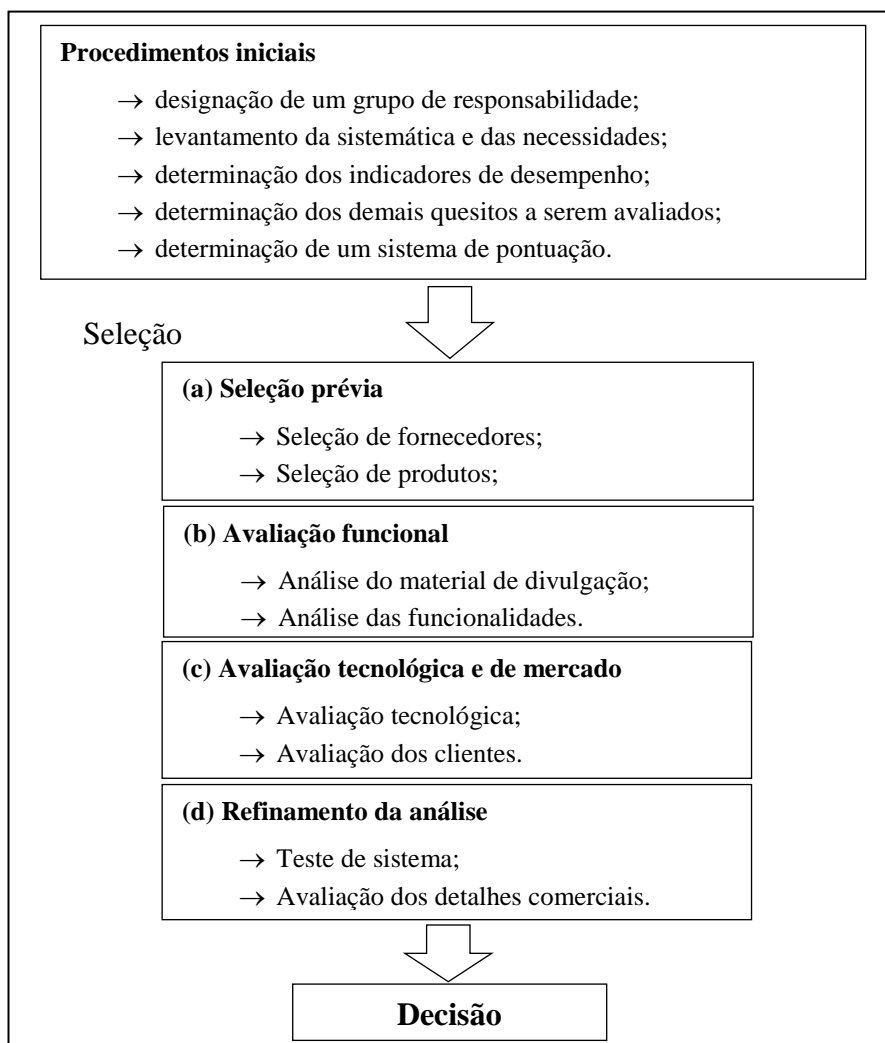


Figura 1 – Modelo de seleção proposto: múltiplos filtros
Fonte: Souza e Saccol (2011 p. 31)

Cassarro (2011) comenta que é muito importante que cada item seja analisado com muita atenção, conferindo sempre para que nada seja esquecido. A ideia de selecionar vários fornecedores faz com que a empresa verifique as vantagens, benefícios, desvantagens que cada fornecedor oferece. Souza e Saccol (2011), afirmam que a empresa precisa lembrar que o custo do sistema deve sim ser levado em consideração, mas não se pode colocar este item em primeiro plano.

Deve-se ter em mente que um ERP precisa, além de um preço atrativo, acompanhar o crescimento da empresa, para que transtornos como perda de informações, demora em obter resultados, relatórios e consultas não confiáveis, entre outros problemas sejam evitados. Geralmente esses transtornos ocorrem quando a empresa não tem um ERP confiável ou optou por uma solução mais barata.

A partir do momento que os departamentos da empresa começam a analisar os resultados do exercício, começam a surgir os problemas e o valor economizado na escolha do ERP começa a pesar, a ser insignificante e em muitos casos, torna-se até mais caro, pois para obterem-se resultados confiáveis, surge a necessidade de contratação de pessoal para analisar relatórios, custos, elaborar planilhas, gráficos entre outros procedimentos que seriam desnecessários se o ERP fosse escolhido com maior critério. Alguns analistas resumem este problema como retrabalho, ou seja, conferir tudo o que foi feito, criando relatórios de outros relatórios existentes para poder dar a ilusão de um resultado mais confiável.

No conjunto de critérios a serem considerados no processo de avaliação, alguns são mais objetivos que outros. Por exemplo, a simples existência de determinada funcionalidade pode ser considerada como um critério objetivo, contudo, a avaliação da adequação da maneira como essa funcionalidade é tratada pelo sistema ERP é menos objetiva, pois admite interpretações pessoais e subjetivas. [...] (SOUZA e SACCOL, 2011, p.31)

A metodologia mostrada na Figura 1 é bastante simples, porém, é a que mais se adapta em qualquer segmento de negócio. Mesmo com todas as facilidades tecnológicas existentes no mercado, é sempre aconselhável que seja contratado um consultor especialista para analisar qual melhor ferramenta de Gestão Empresarial ERP se adapta as necessidades da empresa. O ideal é que seja designado um grupo de responsabilidade.

A constituição desse grupo é um dos pontos mais delicados do projeto, pois envolve os aspectos humanos, políticos e culturais da empresa. A implantação de um sistema ERP é algo que vai compreender toda a estrutura organizacional da empresa e, portanto, sua escolha deve representar a opinião da maior parte dos envolvidos. Por essa razão, todos os setores da empresa devem manifestar sua opinião sobre cada um dos sistemas ERP analisados.

Para Souza e Saccol (2011, p.33), antes de iniciar a avaliação dos sistemas ERP, é necessário que a empresa faça um levantamento dos processos de trabalho que deverão ser atendidos pelo sistema. Essa análise é de grande importância, pois com ela, a empresa terá condições de saber quais itens do Sistema ERP deverão ser adquiridos, de que forma esses itens serão inseridos dentro da empresa e em que ordem. Em outras palavras, ao definir qual melhor Sistema ERP, outra análise deverá ser feita, a de por onde começar a implantação. É muito comum as organizações cometerem erros com início de implantação por não terem experiência neste segmento.

Apesar de parecer simples, implantar um Sistema não é somente instalar tudo no computador e sair usando. É necessário que seja feita análise que envolve o ramo de atividade da empresa. Seguindo este caminho, a equipe começa a definir qual caminho seguir, por onde começar, quais e quantas pessoas serão treinadas. É um processo demorado, mas se bem feito e detalhado, evita retrabalho e resulta em eficácia em sua finalização.

A quantidade de itens a serem avaliados vai depender do nível de detalhamento desejado pela empresa. É importante que a empresa tenha esse conhecimento de si, pois é o controle dessas atividades que constitui o objetivo fundamental dos sistemas de informações corporativos (SOUZA e SACCOL, 2011, p.31).

Os envolvidos no projeto precisam ter em mente quais problemas precisam ser resolvidos, para que a equipe de consultores de implantação possam fazer os ajustes necessários para resolver esses problemas e treinar os usuários. A clareza neste processo é fundamental. Quanto mais detalhado for a definição dos processos, melhor e mais rápidos serão os resultados desejados. Os itens abordados no processo de aquisição do Sistema ERP devem ser respeitados e seguidos, porém, precisam sempre ser revistos pois de nada adianta continuar algo que esteja dando errado. Souza e Saccol (2011) destacam alguns tópicos desse processo (aquisição/implantação) que devem ser identificados:

- a) o que é, quando e como é realizado o processo;
- b) quais os recursos empregados em sua realização (mão-de-obra, ferramentas, conhecimentos);
- c) quais são as informações que transitam no processo;
- d) quem é envolvido no processo;
- e) quais os problemas existentes e quais melhorias deveriam ser implementadas.

Além disso, deve-se determinar um grau de importância de cada atividade para a empresa, expressando-se de forma numérica, como indicado na Tabela 1.

TABELA 1 – Determinação do grau de importância das atividades da empresa

		Prazo		
		Pode Esperar = 1	Médio = 2	Imediato = 4
Interesse	Alto = 4	4	8	16
	Médio = 2	2	4	8
	Baixo = 1	1	2	4

Fonte: Souza e Saccol (2011, p. 34)

2.2 PRIORIDADES E FASES DO PROJETO

Definir prioridades baseadas em grau de necessidade sempre gera conflito, principalmente em se tratando de implantação de uma ferramenta como o ERP, que tem fama bastante polêmica devido a forma pelo qual a organização terá seus processos definidos após o término da implantação. Por isso, vale lembrar que tudo o que precisa ser mudado, que tem objetivo de melhoria na performance e que o resultado esperado é eficiência e eficácia, precisa ter em mente a possibilidade de começar pela fase 0 (zero). Rezende (2010, p. 73) destaca que algumas organizações que adotam instrumentos de gestão de projetos, utilizam o conceito de Fase 0 (zero) do Projeto.

A fase 0 (zero) versa sobre a preparação ou planejamento do projeto de sistema de informação, com ou sem os recursos da tecnologia da informação. A fase 0 permite que a empresa esclareça todas as necessidades para a implantação do sistema. Com esta fase definida e documentada, pode-se ter mais credibilidade e a aceitação por parte dos colaboradores que serão os usuários do sistema, torna-se mais fácil. Rezende (2010) destaca que no projeto de sistema de informação, a fase 0 pode ser formalizada por meio de suas subfases. As subfases podem ser elaboradas sequencialmente ou concomitantemente, mas sempre coletiva e participativamente:

- a) entender o negócio ou atividade e produtos ou serviços da organização;
- b) conhecer o local de elaboração e de execução do projeto;
- c) adotar o conceito do projeto;
- d) definir o objetivo do projeto;
- e) definir a metodologia do projeto;
- f) definir a equipe multidisciplinar ou comitê do projeto;
- g) divulgar o projeto;
- h) capacitar os envolvidos no projeto;
- i) definir os instrumentos (modelo e método e técnicas) de gestão do projeto;
- j) elaborar o plano de trabalho do projeto [e orçamento].

Essas subfases são contempladas na fase de estudo preliminar do projeto de sistema de gestão empresarial ERP da organização, mas podem ser elaboradas antes de iniciá-lo.

As *subfases* desmembram as fases da metodologia e fazem parte do roteiro. Funcionam como um guia básico para desenvolvimento dos sistema de informação. Podem ser ajustadas diferentemente para cada projeto ou para cada organização. As subfases levam em conta os valores, a realidade e tipo de organização. Do ponto de vista do *software*, também levam em conta a filosofia sistêmica a ser adotada e as respectivas técnicas ou ferramentas tecnológicas disponíveis (REZENDE, 2010 p. 74).

Elaborar um projeto de implantação de um Sistema ERP nas organizações é tão importante quanto a escolha correta desta ferramenta. Geralmente, especialistas costumam referir-se a esses projetos como *Escopo* de Projeto, onde todos os itens necessários são minuciosamente definidos, e cria-se uma sequência de trabalhos. É importante frisar que esta sequência precisa ser revista sempre entre a conclusão de uma etapa e início de outra, para analisar o desempenho. De nada adianta continuar se algo estiver errado, atrasado ou não estar dando o resultado esperado. Se isso estiver acontecendo, é sinal que algo precisa ser refeito ou alguém precisa ser substituído.

Este procedimento é comum e faz parte do projeto de implantação do Sistema ERP. A equipe responsável pela implantação precisa ter acesso a todos os problemas e procedimentos que possam ocorrer durante o processo. Saber o que está ocorrendo durante e encontrar uma solução para sua resolução, evita problemas maiores no final e permite que os resultados esperados pelos gestores da organização sejam concretizados. Souza e Saccol (2011, p. 34), comentam que a implantação de um sistema integrado de gestão deve

representar um ganho para a empresa, quer na melhoria da qualidade nas atividades executadas, quer na melhoria da precisão da informação produzida.

Por isso é tão importante que os processos sejam revistos várias vezes, para que não se tenha surpresas ao final. Outro ponto importante para que uma implantação consiga alcançar seus objetivos é a adoção de uma lista de itens a serem avaliadas referentes às demais dimensões como usabilidade, tecnologia, clientes, fabricante e comercialização do sistema. É comum que, mesmo já tendo decidido pela escolha do ERP, a organização faça uma pesquisa de mercado, buscando saber em outras empresas já atendidas por essa ferramenta, como foi a implantação.

Souza e Saccol (2011) e Rezende (2010), comentam que é de grande importância saber qual o grau de satisfação dos clientes e, o mais importante, qual o grau de satisfação dos usuários do sistema e seus resultados. Os objetivos foram alcançados? Estão dentro do que foi realmente oferecido? Essas perguntas parecem fáceis de responder, mas em se tratando de pessoas, que necessitam de ferramentas para obter resultados e poder trabalhar mais confortavelmente, nesse caso a resposta pode ser muito complexa. Nenhuma empresa, por maior que seja o investimento feito no ERP, conseguirá implantá-lo se o usuário final não estiver satisfeito ou confortável com essa mudança.

2.3 PROBLEMAS E BARREIRAS ENCONTRADAS

Muitos problemas são enfrentados quando se prepara uma implantação de sistemas. Por mais que se tenha dado atenção à obtenção da participação dos usuários, esta tarefa sempre envolve mudanças e, no geral, o ser humano é avesso, é contrário às mudanças. Conscientemente ou não, aparecerão barreiras a todo e qualquer movimento que implique mudança. O que fazer para enfrentar e vencer estas barreiras? Cassarro (2011) afirma que basicamente, fazendo um trabalho essencialmente técnico, profissional e expondo os objetivos visados, a metodologia empregada etc. Para se ter resultados positivos e mais próximos da eficácia, é conveniente:

- a) nunca usar de deslealdade, mas, sim, de sinceridade;

- b) demonstrar, sempre, que o trabalho visa à melhoria das condições de sua realização, sendo mérito dos usuários, e não dos técnicos que o desenvolveram e implantaram;
- c) definir, expor, demonstrar exaustivamente, passo a passo, o que está sendo feito;
- d) exigir que os trabalhos sejam avaliados, uma vez implantados.

A partir do momento que os usuários do sistema aprovam o projeto, mostram interesse e dedicação, a equipe de implantação começa a colher frutos de seu trabalho. No decorrer do projeto, poderão ser feitos análises de desempenho tanto do Sistema quanto dos usuários, podendo medir o grau de aprendizado e aproveitamento. Não se pode implantar um ERP sem estar dentro da organização e executando as tarefas diárias dos usuários. Especialistas afirmam que é errado colocar usuários em sala de aula para ensinar como utilizar o sistema e depois cobrar resultados. O que dá mais retorno é ensinar cada usuário em seu ambiente de trabalho, fazendo todos os procedimentos e então poder analisar o que pode ser melhorado ou precisa de implementação.

É claro que, em uma equipe grande, será praticamente impossível e inviável, pois o tempo previsto para o término da implantação precisa ser respeitado. Para que a implantação seja possível em todos os departamentos da empresa em um período satisfatório a equipe responsável pela implantação precisa identificar usuários multiplicadores. Esses usuários terão como objetivo aprender todo o processo para depois passar aos demais membros de sua equipe de trabalho. Geralmente esse usuário ocupa um cargo de coordenador ou gestor de departamento. Geralmente em grandes organizações, existe um gerente de TI (Tecnologia da Informação) que é o responsável por toda a área técnica e infraestrutura de informática da empresa. É importante que esse colaborador participe de todos os treinamentos e capacitações, pois ao término da implantação, é esse colaborador que será a ponte entre o fornecedor do Sistema ERP e a Empresa.

Toda implantação de uma nova tecnologia, exige tempo, muito trabalho, dedicação, análises diversas e sempre existe rejeição por parte dos envolvidos, como já foi comentado neste trabalho. Para evitar ou amenizar esses problemas, é aconselhável criar diretrizes de trabalho. Rezende (2010) fala que essas diretrizes, geralmente, são oriundas dos objetivos ou das estratégias do planejamento estratégico da organização. Por isso, é aconselhável seguir roteiros para que os resultados possam ser analisados passo a passo e ao final, estabelecer conclusões ou descrever reflexões finais com pareceres dos componentes da equipe envolvida no projeto de implantação do sistema como mostra a sequência abaixo:

- a) Obter diretrizes do sistema de informação;
- b) nominar equipe multidisciplinar;
- c) planejar o trabalho da equipe multidisciplinar;
- d) capacitar a equipe multidisciplinar;
- e) relatar problemas e limitações da organização;
- f) determinar abrangência;
- g) relatar as informações necessárias desejadas;
- h) relatar impactos do sistema ERP;
- i) elaborar dicionários de termos;
- j) identificar e relatar perfil da equipe multidisciplinar do projeto;
- k) relatar a expectativa de prazos;
- l) analisar custos, benefícios, riscos, viabilidade;
- m) aprovar o estudo preliminar do sistema ERP.

A equipe multidisciplinar será encarregada de acompanhar todo o processo. Terá papel fundamental no projeto, pois será a responsável por multiplicar os treinamentos, fiscalizar o andamento de implantação do projeto, analisar o grau de satisfação e aprendizagem dos usuários. Nada impede de que, durante a execução o processo de implantação, essa equipe seja modificada. Algum componente pode mudar de setor, ou sair da empresa ou simplesmente não mostrar o desempenho desejado e necessário. Lembrando que, mesmo estando em uma posição de destaque, essa equipe também estará sendo monitorada. Se algo ou alguém estiver atrapalhando o andamento desse projeto, os demais envolvidos podem solicitar a saída ou substituição de algum membro da equipe multidisciplinar.

Por isso a importância de se fazer análises ao final de cada processo. Em muitos casos, o sucesso de conclusão de uma implantação de um Sistema ERP é comprometido por pessoas desinteressadas ou avessas ao ERP. Preferem continuar como antes, geralmente com informações limitadas e sem muita confiabilidade. Esses colaboradores precisam ser identificados no início do projeto de implantação e, se necessário, substituídas ou monitoradas para evitar maiores transtornos. Quando uma organização decide implantar uma ferramenta tão poderosa quanto um ERP, seu objetivo é ter em tempo real os resultados que necessita. Por isso é tão importante que sejam feitas várias análises para escolher a melhor ferramenta existente no mercado.

Embora sistemas ERP existam desde a década de 1990, Souza e Saccol (2011), comentam que é importante ressaltar que inovações tecnológicas surgem diariamente. É importante que o ERP acompanhe essas inovações, caso contrário, a empresa corre o risco de estar investindo em algo obsoleto. Para se tirar proveito a todos os benefícios de um ERP, não basta apenas ter seus registros em tempo real, é preciso que os resultados sejam rápidos e precisos. Os gestores atuais não querem mais agendar reuniões com antecedência para verificar os resultados do exercício e tomar decisões, ao contrário. Com as novas tecnologias de *Smartphones*, *tablets* entre outras inovações, estão cada vez mais conectados e exigindo ter em tempo real todas as informações possíveis.

Aquela imagem do Gestor estar em sua sala esperando que alguém lhe entregue relatórios, está fora de questão. Os ERP's tem obrigação de oferecer recursos que automatizam os processos. Em outras palavras, os sistemas de Gestão Empresarial ERP precisam ser autossuficientes, ou seja, trabalhar para a empresa e não ao contrário. Especialistas acreditam que os ERPs se transformarão, deixando de ser um aplicativo imenso e monolítico com tudo integrado para se tornarem uma plataforma, acessável por meios de aplicativos para *smartphones* ou *tablets*, tornando gestores, usuários entre outros muito mais conectados aos seus trabalhos e responsabilidades.

Cezar Taurion (2012) em seu artigo O Futuro dos ERPs, no site administradores.com.br, comenta que atualmente, se fala muito em computação em nuvem (em inglês, *cloud computing*) que se refere à utilização da memória e das capacidades de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da Internet, seguindo o princípio da computação em grade. Com esse conceito, a ideia de ter um departamento de TI (Tecnologia da Informação), que anteriormente era chama de CPD (Centro de Processamento de Dados), está cada vez mais propensa a desaparecer das organizações.

Claro que a figura do Gestor de TI e de profissionais capacitados sempre será necessário, lembrando que, mesmo que a empresa utilize este conceito de armazenamento de informação, sempre será necessário alguém com experiência e capacidade técnica para solucionar problemas. A ideia principal é agilizar os processos. Sem a necessidade de grandes centros de informática, as organizações conseguem descentralizar seus trabalhos, facilitar o acesso de seus colaboradores e diretores sem a necessidade de estarem presentes na empresa. É preciso analisar todos os benefícios que estas tecnologias oferecem.

Por isso, o ERP que a empresa adquirir precisa estar preparado para esta nova modalidade de acesso. Em um futuro muito próximo, o conceito de *home-office* será cada vez

mais comum. E nada mais frustrante do que você precisar trabalhar, acessar registros e não conseguir por causa de um Sistema ERP lento, engessado e sem tecnologia. Por isso é tão importante analisar, questionar e capacitar para sempre estar atualizado e preparado para as inovações tecnológicas que surgem diariamente. A Figura 2 retrata de forma simples o conceito de Computação nas Nuvens (*Cloud Computing*).

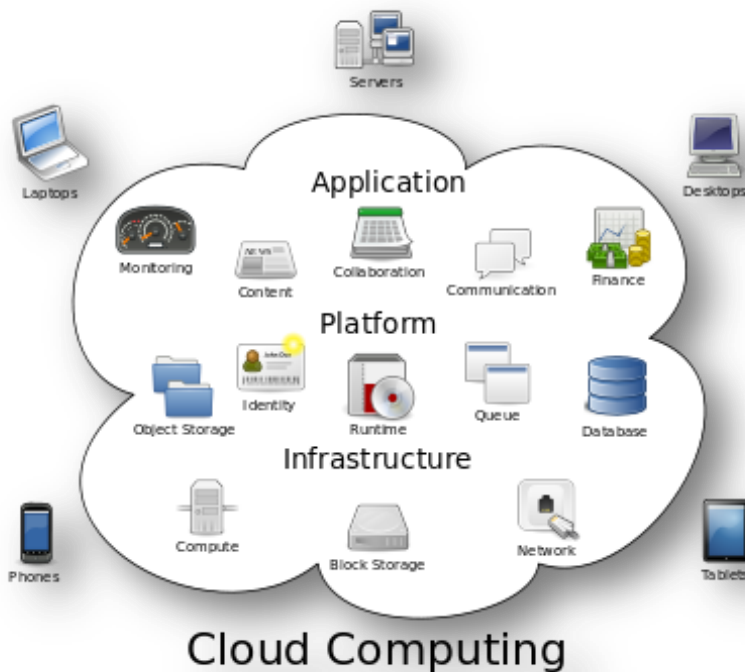


Figura 2 – A nuvem (*cloud*) é o símbolo da Internet.
Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre – 24/05/2013.

A Figura 2 mostra a estrutura principal sobre Sistema nas nuvens (*cloud computing*) e como poderá facilitar o acesso ao Sistema ERP através de *tablet's*, *smartphones*, etc. A ideia principal é ter resultados e informações em tempo real 24 horas por dia em qualquer lugar do Brasil ou do Mundo. Isso com certeza facilitarão as tomadas de decisões dos Gestores indiferente se estiverem ou não dentro de suas empresas.

José Luis Spagnuolo, diretor de Cloud Computing da IBM Brasil acredita que “O mercado está de fato começando a entender que cloud computing não gera apenas aumento de produtividade e redução de custo, mas também proporciona o tipo de inovação fundamental que oferece diferenciação e valor de mercado. A 'nuvem'

proporciona formatos mais eficientes, ágeis e inovadores de realizar negócios e, independentemente de usarem a tecnologia para otimizar ou substituir radicalmente seus modelos de negócio, as empresas precisam começar a pensar em cloud".(ADMINISTRADORES.COM.BR)

Em se tratando de Sistema de Gestão Empresarial ERP, pode-se notar que é um assunto muito abrangente e que está mudando diariamente. Ao término da implantação, treinamentos começam a aparecer os resultados e a empresa começa a ter a visão de investimento que foi feito na aquisição desta ferramenta. A implantação de um ERP é um caminho sem volta. Não se pode fazer o processo inverso. Mesmo que surjam problemas no caminho, que haja conflito interno, rejeição entre outros, o esforço é válido pois se a escolha foi bem feita, todos serão beneficiados. Ao contrário do que pensam, implantar um ERP não significa que pessoas serão demitidas. Em muitos casos acontecem até mesmo novas contratações. A ideia é ter mais tempo para análises de gestão. Para que os coordenadores ou gerentes possam ter mais tempo para sua própria capacitação, analisar resultados, montar novas estratégias de crescimento.

Conforme Souza e Saccol (2011), Rezende (2010), a implantação de um ERP é um processo demorado e requer muito trabalho. Seu retorno, geralmente é de médio a longo prazo, dependendo da complexidade da organização, porém, todo o esforço é válido e não acaba com sua finalização. O processo é contínuo, se a ferramenta escolhida é compatível com a computação nas nuvens (*Cloud computing*), chegou a hora de mudar a forma de elaborar as reuniões com os Diretores e Gestores.

Com certeza irão querer que sejam utilizadas ferramentas de *Business Intelligence* ou BI, como é chamado no mundo corporativo. Novamente, o ERP precisa ser compatível com essa ferramenta que mostra, de preferência em tempo real, a situação da empresa e permite que os gestores tomem decisões rápidas e em tempo recorde. Com essa ferramenta aliada a um ERP de qualidade, a organização poderá mudar seu foco de negócios em qualquer tempo e em qualquer período do ano que desejar ou necessitar. Geralmente as organizações criam prospecções para o exercício, mas ao logo desse mesmo exercício, fazem alterações necessárias para alcançar os resultados. Com essas ferramentas ao seu alcance, fica mais simples e interativo tomar decisões inclusive estando em qualquer lugar do país ou do mundo. Lembrando que essa empresa pode também estar utilizando o conceito de *Cloud Computing*.

Estes conceitos já são realidade em várias empresas do país. Quem não se adaptar a isso, estará fora do mercado em pouco tempo. As empresas de *software* e de consultoria de TI estão oferecendo vantagens e produtos dos mais variados valores e para os mais variados tamanhos de estruturas organizacionais. Hoje, antes de começar a informatizar ou de

remodelar seu departamento de TI, vale a pena perder algum tempo consultando especialistas e analisar o que o mercado de TI está oferecendo. Sair comprando servidores, Sistemas enormes e soluções que estão na mídia, talvez não seja a melhor forma. Lembrando que, já falado neste trabalho, é preciso muita análise, trabalho, dedicação e pessoas capacitadas para a implantação de um Sistema ERP. Do contrário de tempos atrás, não basta apenas ter boa vontade e computadores novos.

Para que a empresa tenha resultados precisos, eficientes e em tempo real, o conceito de investimento em tecnologia precisa ser completamente mudado. Os gestores precisam abrir suas mentes para tecnologias mais avançadas, que exigem mais conhecimentos, mais pesquisa e pessoas com mais capacidade. Porém, os resultados podem ser realmente surpreendentes.

3 A ORGANIZAÇÃO

A Digisys Informática foi fundada no dia 01/06/1994, com o objetivo de atender os clientes do sistema de Gestão de Pessoas (Rubi/Ronda). Com o crescimento da empresa decidiu-se ampliar seu *mix* de produtos para atender melhor o mercado no segmento de soluções em Tecnologia da Informação (TI). A partir de 2005, aumentou sua área de atuação para os sistemas corporativos (ERP) Sapiens, e posteriormente com controle de Acesso e Segurança, *Business Intelligence* (BI) e Tecnologia da Informação (TI).

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Neste capítulo apresenta-se a Digisys Informática, que possibilitou a execução deste estudo. Sua atuação no mercado está voltada para a prestação de serviços na área de Tecnologia da Informação (T.I.) no qual vem aprimorando a cada ano seus conhecimentos e de seus colaboradores para atender melhor e com mais eficácia seus clientes, dando-lhes tranquilidade e credibilidade no uso de Sistemas de Gestão Empresarial ERP.

A Digisys Informática está situada na cidade de Balneário Camboriú, Santa Catarina. Iniciou suas atividades no ano de 1994, atendendo a empresas com Sistemas de Gestão de Pessoas. A partir de 2005, passou a atuar também no segmento de Gestão Empresarial ERP e Gestão de Acesso e Segurança. Atualmente conta com 14 profissionais distribuídos entre os setores de Suporte de Gestão de Pessoas, Suporte Gestão Empresarial ERP e Departamento Comercial.

A Digisys Informática representa a Senior Sistema de Blumenau, Santa Catarina que está no ramo de Soluções em Tecnologia da Informação há 25 anos. Os sistemas desenvolvidos pela Senior estão presentes em praticamente todos os Estados do Brasil.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Digisys Informática oferece aos seus clientes uma estrutura completa para atendimentos de suporte aos usuários do sistema, bem como sala de treinamentos. Os consultores que trabalham na Digisys passam por treinamentos e certificações que garantem a qualidade do atendimento de seus clientes.

3.3 VISÃO

Oferecer aos nossos clientes soluções em tecnologia da informação que proporcionem agilidade e segurança nas suas tomadas de decisões. através de sistemas reconhecidos pela sua qualidade, com profissionais habilitados e em constante atualização.

3.4 MISSÃO

Ser referência em conhecimento, qualidade e prestação de serviços no mercado de comercialização de *software* de Gestão Empresarial.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo refere-se à caracterização da pesquisa, métodos e técnicas que foram necessários para a busca de dados e informações de forma a atingir os objetivos. Assim, é necessário que a questão da pesquisa, os métodos e técnicas utilizados, o delineamento, a coleta de dados, a forma de análise e as limitações da pesquisa sejam esclarecidas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia adotada para a caracterização do presente estudo depende diretamente do objeto em estudo, de sua natureza, amplitude e dos objetivos do pesquisador. A ideia é encontrar meios mais eficazes de mostrar às organizações qual melhor caminho para a escolha correta de um sistema ERP. Desta forma, o pesquisador caracteriza a pesquisa como Descritiva, por tratar das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc (GIL, 2010, p.28).

Quanto a abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como Qualitativa, por precisar descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Este método também contribui no processo de mudança de determinado grupo e possibilita, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último. (BEUREN, et, al, 2012, p. 92).

Ainda pode também ser caracterizada como estudo de caso, pois envolve um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi feita na sede da Digisys Informática, situada em Balneário Camboriú, Santa Catarina, através de levantamentos de dados em conjunto com os Consultores Técnicos e também na Catarinense Congelados, situada em Itajaí, Santa Catarina, que é cliente da Digisys Informática e que já passou pelo processo de implantação do sistema ERP, mas pretende incorporar outros módulos para terem resultados mais precisos e eficazes.

4.3 COLETA DOS DADOS

Através de entrevista feita com o Gestor da Empresa Catarinense Congelados, foi feita análise dos pontos positivos e negativos referentes a implantação do Sistema de Gestão Empresarial ERP. Visando analisar quais módulos desta ferramenta deverão ser implantados no primeiro momento para que a Empresa possa obter resultados já no início da implantação.

A empresa Catarinense Congelados foi escolhida como empresa Piloto desta pesquisa, devido a ser cliente referência da Digisys Informática, já ter passado pelo processo de implantação do ERP, e utilizar o Sistema integrado ao Sistema de Gestão de Pessoas. Desta forma, já se consegue analisar os benefícios e deficiências que esta ferramenta possui no que diz respeito a Gestão de uma empresa como um todo.

Procurando dar mais credibilidade a pesquisa, entrevistou-se também o Executivo de Contas da Senior Sistemas de Blumenau, Santa Catarina.

A Senior Sistemas é a empresa que desenvolve o Sistema de Gestão Empresarial ERP do qual a Digisys Informática é representante direto na região. Em entrevista feita com o Sr. com o Executivo de contas tem como objetivo esclarecer também pontos positivos e negativos que existem no processo de implantação de um ERP.

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. (GIL, 2010, p. 28).

4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Com os resultados das duas entrevistas em mãos, se analisa quais os pontos positivos e negativos estão ligados ao processo de implantação de um Sistema ERP. Ouvindo os dois lados, pode-se identificar o que precisa ser melhorado, o que precisa ser completamente modificado e quais os itens que estão tendo eficiência e eficácia em seus resultados.

A ideia é fazer com que esse processo seja o mais produtivo possível, tanto para a empresa que está adquirindo o sistema, quanto para a empresa fornecedora. Claro que, para cada novo projeto, um novo estudo deverá ser feito, porém, o que este estudo tentou identificar por meio das entrevistas, é o que determina o início dos processos para a implantação do Sistema.

As particularidades de cada organização, sabe-se que é de grande importância e não serão esquecidas, porém, serão analisadas, estudadas e implementadas mediante o andamento do processo de implantação principal, o que é chamado de Escopo de Projeto, que engloba tudo o que precisa ser feito para que o projeto tenha sucesso nos resultados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em entrevista feita com o Sr. Paulo Sabatke Neto, Gestor da Distribuidora Catarinense de Produtos Congelados Ltda, concluiu-se que a maioria das organizações, em seus primeiros anos de atuação opta por um *software* mais barato. Nesta etapa, qualquer aplicativo que disponibiliza resultados necessários como controle de estoque, faturamento, contas a pagar e a receber é o suficiente. A partir do momento que a empresa cresce, surge então a necessidade de informações mais precisas, com maior rapidez e tomada de decisões com maior frequência. A decisão de implantar um Sistema ERP, parte da necessidade de visualizar a empresa como um todo, tendo resultados em tempo real.

Em entrevista feita com o Sr. Sidnei Metzner, executivo de canais da Senior Sistemas de Blumenau, comentou que normalmente quando as empresas buscam um ERP, vislumbram uma ferramenta que possa trazer organização para sua empresa. Contudo, as empresas se encontram em situação mais complexa quanto a sua organização e processo. Desta forma, implantar um ERP, poderá trazer mais problemas do que soluções. O que precisa ser feito é uma análise dos processos, para descobrir onde estão os problemas, definir metas, organizar a empresa como um todo e depois deste processo, começar a analisar um ERP que seja qualificado para seu ramo de atividade. Se a empresa está desorganizada, em muitos casos, não é o ERP que irá solucionar os problemas, muito pelo contrário, a implantação desta ferramenta nesta situação só irá agravar.

Investir em um Sistema de Informação com mais qualidade, requer um estudo aprofundado. Alguns itens precisam ser cuidadosamente verificados quanto ao custo benefício deste *software*, confiabilidade, estrutura da empresa que comercializa o ERP, entre outros.

Quando a empresa cresce, junto a esse crescimento surge a necessidade de mais informações. Confiar em um sistema pequeno está fora de cogitação, continuar emitindo relatórios para criar planilhas e só depois analisar os resultados está ultrapassado, lembrando que em uma organização a utilização de planilhas torna-se perigoso devido ao conhecimento estar restrito a um ou dois colaboradores. Se este colaborador for demitido ou pedir demissão, a probabilidade de que ele leve o conhecimento consigo, é bastante grande. Por isso que, quanto mais cedo a decisão de adquirir um ERP for tomada, melhor serão os resultados.

É muito importante que a organização confie em seu fornecedor de ERP, pois irão trabalhar por muito tempo juntos. Geralmente, antes de fechar negócio, os gestores pedem referências, indicações e várias visitas para esclarecimentos. Costuma-se visitar outras

empresas que já utilizam o ERP a ser adquirido. Essa atitude é bastante interessante, pois permite trocar experiências, esclarecer pontos positivos e negativos e dar mais tranquilidade para decidir de que forma e por onde irá começar a implantação do sistema.

Mesmo sabendo que o custo para a implantação de um sistema ERP é alto, a médio ou longo prazo, o investimento nessa ferramenta é bastante válido. Ao término da implantação e mesmo durante, os gestores começam a ver a diferença nos processos, já conseguem ter resultados mais precisos e em menor tempo. Dependendo desse resultado, no mesmo momento, os gestores podem convocar reuniões para, se o resultado for negativo, definir metas e estratégias para mudar esse quadro. Por isso é tão importante que os gestores analisem com muito cuidado todas as possibilidades que o ERP oferece para que seja feita a escolha para aquele que mais se adapte a sua empresa.

A maior barreira que um consultor de implantação encontra em uma empresa que está implantando um sistema ERP é justamente o colaborador. Se ele não estiver estimulado, decidido a ajudar, querendo melhorar seu trabalho dando resultados mais precisos e confiáveis para seus gestores, o treinamento para este colaborador, certamente será cansativo, estressante e totalmente negativo. A possibilidade de não conseguir treiná-lo é muito grande. Por isso, é importante que se faça reuniões para esclarecer o que o novo ERP trará de benefícios para a empresa, bem como para os usuários do sistema. Por isso é tão importante que o treinamento seja feito de forma interativa. De nada adianta treinar uma pessoa longe ou fora de suas tarefas. Conhecer o que ela faz quais suas aptidões e suas limitações, é de grande importância. Em alguns casos, durante o treinamento, pode-se inclusive descobrir que aquele usuário não serve para aquela função, ele é mais útil em outro setor por exemplo.

Mesmo após a implantação, quando a empresa já estiver utilizando seus módulos e obtendo resultados, o treinamento ainda é necessário, lembrando que nenhum sistema ERP é estático, ou seja, sofre mudanças constantemente, é importante estar sempre atento às mudanças, sejam elas por determinação governamental ou por melhorias em versões do ERP. Por isso é aconselhado criar um programa de reciclagem, para que os colaboradores estejam sempre atualizados. Algumas empresas de tecnologia estão criando suas Universidades Corporativas onde o usuário pode aprender novos módulos do sistema de diversas formas. O EAD é muito explorado nesses casos e atualmente é o mais usado. Isso permite que os usuários possam reciclar-se com mais rapidez e eficiência. As empresas de tecnologia dividem os treinamentos em pequenas partes onde, dedicando alguns minutos por dia, o usuário consegue aprender novas funcionalidades que o ERP oferece sem prejudicar o horário de trabalho.

Para que um projeto ERP atinja um grau de satisfação esperada, analisou-se alguns pontos:

- a) apoio total da diretoria para com o projeto;
- b) processos organizados e otimizados;
- c) pessoas qualificadas para atender ao processo e ao ERP;
- d) tecnologia: dispor de *hardware* que possa suportar a nova solução;
- e) ERP: escolher a solução mais aderente aos processos da organização, como menor número de customização possíveis, preferencialmente, solução já desenvolvida para o ramo da empresa.

Apesar de todos os esforços para mostrar aos Diretores e Gestores das organizações qual melhor ERP, o que mais se qualifica pra sua empresa, infelizmente o preço é o que mais pesa na tomada de decisão. A maioria das empresas opta por escolher uma solução menos qualificada e acabam pagando um preço muito alto por este equívoco. Em grande parte, acabam gastando mais do que se tivessem adquirido uma solução com preço maior, contudo, mais aderente.

Mudar ou adquirir um sistema ERP sempre traz vários problemas. Algumas organizações esquecem-se de consultar seus colaboradores. Embora essa atitude, em muitos casos, não mude nada no momento de decisão de fechar negócio, para que a empresa possa ter a colaboração dos usuários, seria interessante e bem mais produtivo envolvê-los no desenvolvimento desse projeto, principalmente o usuário chave, que terá como missão, envolver os demais usuários.

Sabe-se que a decisão sempre caberá ao responsável pela empresa porque normalmente cada usuário somente irá visualizar o que for melhor e de interesse de sua área e a empresa precisa atender as necessidades e expectativas de todos. Por isso, consultar e aceitar opiniões é aconselhado, porém, lembramos que a decisão final nem sempre irá agradar a todos. Mesmo com o ERP definido, é importante que seja feita uma avaliação tecnológica.

É de grande importância que esta avaliação seja feita não só no processo de compra do ERP, mas também durante sua implantação. A tabela 2 sugere os principais pontos que devem ser observados.

TABELA 2 – Desempenho esperado.

Desempenho Esperado – procura avaliar a performance operacional do <i>software</i>	
Eficiência	Medida de consumo de recursos pra que determinada função execute suas tarefas, em termos de velocidade para processamento de grandes massas de dados.
Política de <i>Backup</i>	Medida em que estão planejados os <i>backups</i> e as recuperações de dados (transação completa), bem como o tratamento e a limpeza de dados históricos.
Log do Sistema	Medida do esforço despendido pelo sistema para localizar quem e quando o acessou.

Fonte: Tonini, 2002 *apud* Souza e Saccol (2011, p. 41)

Apesar de parecer simples, se os pontos descritos na tabela 2 forem verificados com bastante atenção, a empresa estará economizando tempo em processo e garantindo a integridade de seus dados. Do momento em que uma empresa decide confiar todos os seus cadastros, registros e análises em um ERP, medidas iguais a estas, certamente garantirão que todos os dados estejam protegidos e terão maior confiabilidade. Quando um ERP é implantado seguindo esses critérios, o retrabalho e a falta de informação, gradativamente é extinto da organização, por isso, vale a pena investir em um ERP e dedicar-se ao máximo no sucesso de sua implantação.

Apesar de muitos acharem que, ao término da compra e implantação do ERP, o trabalho termina, essa afirmação está totalmente errada, pois todo o projeto de venda de um ERP precisa, obrigatoriamente, ter um Escopo definido, portanto, a conclusão dos trabalhos quanto ao projeto de implantação se encerra quando o escopo definido inicialmente foi atendido.

Mesmo que já esteja tudo definido, se a empresa não estiver satisfeita ou achar que ainda falta confirmação que o ERP escolhido é o que mais se adapta a sua realidade, nada impede de pedir mais algumas informações. Fazer uma avaliação junto a outros clientes, geralmente tem resultados positivos. A tabela 3 sugere alguns temas que podem ser explorados nesta avaliação.

TABELA 3 – Detalhes da avaliação junto a clientes.

Ambiente operacional do cliente – análise do ambiente computacional utilizado pelo cliente	
Aspecto	Descrição
Configuração do <i>hardware</i>	Configuração utilizada para os servidores, estações de trabalho e demais periféricos.
<i>Software</i> operacional	<i>Software</i> operacional para operação dos servidores e das estações de trabalho.
Banco de Dados	Configuração do banco de dados
Usuários	Quantidade de usuários concorrentes
Transações	Volume de transações e dos cadastros
Percepção do <i>software</i> pelo cliente – identificar o grau de satisfação proporcionado e as principais dificuldades encontradas	
Desempenho do <i>software</i>	Desempenho, velocidade e atendimento às necessidades sistêmicas, mediante processos críticos.
Relacionamento com o fornecedor	Atendimento prestado pelo fornecedor depois da assinatura do contrato, enfatizando tempo de resposta, qualidade do serviço prestado, transparência da cobrança dos serviços.
Processo de implantação	Identificação dos pontos críticos na fase de implantação do <i>software</i> .
Documentação	Identificação da qualidade da documentação <i>on line</i> e <i>off line</i> disponibilizada.
Pontos positivos e negativos	Identificação dos pontos positivos e negativos do <i>software</i> , que levariam o cliente a não substituí-lo por outro, e dos pontos negativos, que desagradam ao cliente.

Fonte: Tonini, 2002 *apud* Souza e Saccol (2011, p. 42)

Novas tecnologias estão surgindo todos os dias. Algumas já estão no mercado a muito tempo e estão inovando e oferecendo novos recursos como *Cloud Computing*. Na opinião do Sr. Sidnei Metzner, evoluções em todos os campos são normais e em se tratando de *software*, não poderia ser diferente, contudo, nossa evolução envolve situações quanto a tecnologia de desenvolvimento e tecnologia de uso dos ERP's. Novos recursos como o *Cloud Computing*, são caminhos sem volta, assim como a alguns anos muitas empresas terceirizaram parte de seu processo produtivo que até aquele momento parecia impossível, hoje é algo natural e bastante funcional. Da mesma forma será o *Cloud Computing*, atualmente, para muitos empresários, deixar o ERP nas nuvens parece impossível e pouco confiável, porém, acredita-se que daqui a um ou dois anos, esse procedimento será considerado normal.

O que define o uso ou não do *Cloud Computing* na atualidade, é a sua segurança que ainda é questionável, contudo ações estão sendo tomadas para melhorar esta segurança e isto deixará de ser um empecilho para uso das soluções *Cloud Computing*. Outro fator que complica são os altos preços, mas isso é natural, todo início de um novo produto ou processo tem valores bastante elevados, aos poucos com a popularização e acesso facilitado, com certeza despertará o interesse dos empresários e tornará essa tecnologia mais acessível a todos os tipos de organizações.

5.1 SITUAÇÃO DA EMPRESA ANTES DE ADQUIRIR O ERP E O QUE LEVOU A TOMAR ESTA DECISÃO

De acordo com o Sr. Paulo Sabatke Neto, Gestor da Distribuidora Catarinense de Produtos Congelados Ltda, antes da decisão de adquirir um sistema ERP, a empresa tinha como ferramenta de Gestão um sistema simples de faturamento, onde o controle era bastante limitado. Para obter os resultados necessários de controle de estoque, financeiro e outras informações, eram necessários alguns relatórios, planilhas e cálculos, o que dificultava o gerenciamento da empresa.

Enquanto a empresa era menor, essa prática era suficiente, porém, com o crescimento da empresa, aumento dos clientes, necessidade para controlar melhor os departamentos, houve a necessidade de obter um melhor controle das informações da empresa. Trabalhar com planilhas e com relatórios que davam uma ideia da situação atual e que não era real, estava ficando complicado e limitando o crescimento da Catarinense Congelados. Neste momento, conforme o Sr. Paulo comentou, viu-se que era necessário adquirir uma ferramenta que melhor atendesse a atual necessidade da empresa e também acompanhasse seu crescimento futuro.

Buscou-se saber o que as organizações querem ao procurar um ERP, neste caso, levou-se em consideração as necessidades da Catarinense Congelados, conforme o que foi relatado pelo Sr. Paulo. Em entrevista feita com o Sr. com o Sr. Sidnei Metzner, executivo de canais da Senior Sistemas de Blumenau, comenta que normalmente as empresas quando buscam um ERP, vislumbram uma ferramenta que possa trazer organização para a empresa. Era o que necessitava a Catarinense Congelados, de acordo com os relatos do Sr. Paulo.

Para que pudesse visualizar a empresa como um todo, ou seja, ter os resultados de todos os processos de forma mais rápida e eficiente, era necessário adquirir uma ferramenta completa e que permitisse integrações com outras ferramentas. No caso do ERP escolhido pela Catarinense Congelados, as integrações são totalmente possíveis e de forma prática. Após a implantação dos módulos mais críticos, foi possível integrar a parte de vendas externas com um aplicativo que funciona diretamente de um *smartphone*, dando aos representantes externos mais flexibilidade nas negociações. Com esta integração, de qualquer lugar que o representante esteja, ele consegue acessar o estoque da empresa, consultar o cadastro do cliente e registrar pedidos que, posteriormente serão faturados internamente pelos colaboradores do faturamento.

O ERP adquirido pela Catarinense Congelados permite esta integração e, graças a sua integração total com todos os departamentos da empresa, o Sr. Paulo consegue, em tempo real, saber o que foi faturado no dia, qual a situação do seu faturamento com relação a contas a pagar e a receber, o estoque atual da empresa entre outras informações que são de grande importância e que só um sistema completo e bem implantado como um ERP poderiam oferecer.

Conforme o Sr. Paulo, apesar do custo de para aquisição de um sistema ERP ser bastante alto, o investimento foi totalmente válido, pois os resultados foram e estão sendo de grande importância para o crescimento da empresa. Geralmente, o custo é o que mais pesa na decisão para a aquisição de um sistema ERP, de acordo com o Sr. Sidnei, infelizmente a maioria das empresas opta por escolher uma solução pelo preço e acabam pagando um alto preço por este equívoco. Em grande parte acabam gastando mais do que se tivessem adquirido uma solução com preço maior, contudo, mais aderente. Felizmente, para a Catarinense Congelados, esse equívoco não foi cometido, graças a boa análise do seu Gestor, Sr. Paulo Sabatke Neto, que preferiu buscar informações, indicações e pesquisa de mercado para escolher uma ferramenta que fosse aderente aos seus interesses e que acompanhasse o crescimento de sua empresa.

5.2 DIFICULDADES, BARREIRAS E EVENTUAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS

Sempre que uma organização decide mudar ou adquirir um sistema ERP, vários problemas são enfrentados. Na opinião do Sr. Sidnei, para que a empresa possa ter a

colaboração dos usuários é necessário envolvê-los no processo de aquisição, principalmente o usuário chave que tem como missão, incentivar e treinar os demais usuários. Essa prática não é muito utilizada, como comenta o Sr. Sidnei, como a decisão final sempre caberá aos responsáveis pela empresa, é muito comum que os colaboradores sejam pouco ou nem mesmo sejam consultados.

Foi o que aconteceu na Catarinense Congelados, quando questionado sobre esse assunto, o Sr. Paulo informou que os colaboradores não foram consultados sobre a aquisição do Sistema ERP, pois a empresa julgou que seus colaboradores não teriam capacidades técnicas para essa decisão. Desta forma, não houve nenhum tipo de interação. Para o Sr. Sidnei, quando os colaboradores que utilizarão o sistema são informados, consultados, o processo de implantação torna-se mais rápido, eficiente e eficaz.

Ele lembra que já aconteceu em algumas empresas que o usuário não colaborou com a implantação e dificultou todo o processo. É bastante comum isso acontecer. Alguns colaboradores ainda acreditam que, com a implantação de uma nova ferramenta que irá facilitar os processos internos da empresa, correm o risco de perder seu emprego e, geralmente, isso acontece com aqueles que se negam a fazer parte desta implantação.

É importante lembrar que, através de treinamento e capacitação dos usuários, do contrário que aparenta, todos poderão ter maiores chances na empresa. Para o Sr. Paulo, ficou bastante claro que, simplesmente comprar um ERP não é a solução dos problemas, o que ele mais considerou importante para que a implantação fosse eficiente foi o treinamento de sua equipe, pois além de facilitar o processo, foi possível também filtrar os colaboradores mais envolvidos e comprometidos com a empresa. O que resultou em uma nova forma de contratar novos funcionários.

Atualmente, a contratação de novos colaboradores ficou mais criteriosa, exigindo novas habilidades. Com isso, a avaliação dos resultados da empresa passaram a ser melhor compreendidas, pois consegue-se buscar a razão do resultado.

Pode-se ver que, apesar de hoje já ser algo mais fácil de resolver, o fator colaborador vem sendo um dos maiores problemas enfrentados no processo de implantação de um Sistema ERP. Ainda encontra-se usuários que não tem interesse ou não querem adequar-se aos novos processos de uma empresa, e isso dificulta a implantação. Infelizmente, alguns acabam por perder seus empregos e a chance de serem mais bem qualificados até mesmo para o mercado de trabalho.

Atualmente, adquirir um Sistema ERP transformou-se em uma tarefa bastante difícil. Não basta apenas escolher o produto e comprá-lo. O gestor responsável por esta aquisição

precisa ter conhecimentos de segurança do sistema, *backup* (cópia de segurança), banco de dados, servidores, entre outros itens que fazem com que o sistema funcione como um todo. Felizmente, para o Sr. Paulo da Catarinense Congelados, sua empresa já possuía estrutura suficiente para a implantação do novo sistema, que já havia sido adquirida anteriormente para o antigo sistema. Isso, certamente, facilitou o processo de implantação. Para o Sr. Sidnei, algumas empresas ainda erram ao não darem importância a esses itens. Utilizam estruturas simples e frágeis que não oferecem nenhuma segurança para seus dados. Para a empresa que esta implantando o sistema, essa é uma das mais difíceis barreiras a serem enfrentadas. Gestores que pensam dessa forma se negam a investir em estruturas. Contentam-se com resultados mínimos e incompletos tendo a ilusão de estarem gerenciando uma empresa corretamente. Na verdade, ao estarem agindo dessa forma, certamente estão perdendo a chance de obter melhores resultados e de investimentos no mercado. É comum encontrar empresas que não têm a mínima estrutura para a implantação de um ERP. Optam por soluções bem menores, menos seguras e acabam, em algum momento, perdendo seus dados por erros do sistema, problemas em servidores entre outros motivos.

Toda implantação tem seus pontos fortes e pontos fracos. Apesar de ser um processo bastante cansativo e demorado, para a Catarinense Congelados, de acordo o Sr. Paulo, esse processo trouxe muitos benefícios para a empresa. Atualmente, ele consegue obter os resultados que esperava o que atingiu suas expectativas com relação à aquisição do ERP escolhido. Para o Sr. Sidnei, para que uma implantação tenha sucesso, é necessário que tenha um projeto bem definido.

Desta forma, todo e qualquer trabalho no cliente quanto ao ERP que estiver previsto no projeto, poderá ser cobrado pelo cliente ao final da implantação ou mesmo durante o processo, evitando maiores problemas. O Sr. Sidnei comenta que não há projeto de implantação sem problemas ou dificuldades, porém, com um projeto bem feito e seguindo gradativamente, esses problemas tornam-se menores e mais fáceis de serem resolvidos. Mesmo com a implantação finalizada, sempre existem mudanças ou novos itens e módulos que podem ser utilizados pela empresa.

Por isso, o Sr. Sidnei alerta que os gestores precisam estar sempre atentos às novas tecnologias, novos módulos que possam facilitar ou melhorar os processos em suas empresas. Dependendo do ramo de atividade, as alterações em um sistema ERP, podem ser bastante significativas e precisam ser cuidadosamente analisadas, pois podem modificar completamente a forma de trabalho.

5.3 BENEFÍCIOS E CONTRIBUIÇÕES OBTIDAS COM A ADOÇÃO DE UM ERP

Para o Sr. Paulo da Catarinense Congelados, a necessidade de visualizar a empresa como um todo foi o fator decisivo para a adoção do ERP. Tendo essa possibilidade alcançada, foi o maior benefício obtido. Devido a isso, atualmente o Sr. Paulo tem condições de analisar melhor a situação da empresa, tomar decisões mais precisas e com mais tranquilidade. Outro benefício apontado pelo Sr. Paulo foi a integração com outros sistemas, como o *Software* de força de vendas, que é utilizado pelos representantes da Catarinense Congelados na emissão de pedidos. Sendo esse processo automatizado, elimina erros de digitação, facilita a venda como um todo e permite que a empresa tenha sempre em tempo real os dados registrados e atualizados.

O Sr. Paulo e o Sr. Sidnei concordam que a confiabilidade nas informações e inovações tecnológicas são fatores importantes na adoção de um ERP. Por isso, também concordam que, o processo de aquisição desta ferramenta precisa ser bastante criterioso, pois tendo esta ferramenta um custo bastante alto, investir em algo não confiável torna-se um prejuízo bastante significativo e, em muitos casos, sem retorno.

No caso da Catarinense Congelados, este investimento trouxe vários benefícios, como já foi comentado. A facilidade de integração com todos os setores da empresa, possibilidade de integração com outros sistemas, no caso o *software* de força de vendas, confiabilidade e segurança das informações são algumas das vantagens. Para o Sr. Sidnei, evoluções em todos os campos são normais, e na de *software* não pode ser diferente, contudo, nossa evolução envolve situações quanto à tecnologia de desenvolvimento e tecnologia de uso dos ERP's. Estar sempre atento e aberto às novas tecnologias é fator primordial para o sucesso de qualquer empresa, seja ela cliente ou fornecedora de produtos de tecnologia.

Felizmente, como comentado pelo Sr. Sidnei, a maioria dos clientes da Senior Sistemas, que é fornecedora do Sistema ERP ao qual a Catarinense Congelados utiliza, consegue obter vários benefícios que fazem com que seus clientes sejam fieis aos seus produtos.

Para o Sr. Paulo da Catarinense Congelados, a qualidade do ERP ligado ao atendimento dos consultores da Digisys Informática fez com que a empresa conseguisse alcançar praticamente todos os objetivos desejados com a adoção do ERP. Certamente a decisão por esta ferramenta foi a mais correta. Sabe-se que ainda existe muito a fazer. A implantação de um sistema ERP nunca termina totalmente, sempre existem novos módulos, novas ideias, novos usuários para serem treinados. Mas o Sr. Paulo da Catarinense

Congelados tem a certeza de estar utilizando uma ferramenta confiável, forte e que é referência no mercado e que trouxe diversos benefícios, além de acompanhar o crescimento de sua empresa.

Uma das grandes vantagens do Sistema ERP escolhido pela Catarinense Congelados é estar sempre a frente do mercado, oferecendo inovações necessárias para a qualidade e facilidade de seus usuários. Atualmente, já é possível trabalhar com o ERP utilizando *cloud computing* (computação nas nuvens) que permite aos gestores terem seus dados protegidos em *Data Centers* em outros lugares.

Essa tecnologia já existe à vários anos e à pouco tempo está sendo implantada no Brasil. Para o Sr. Sidnei da Senior Sistemas, esta nova tecnologia permite mais segurança e qualidade nos dados das empresas e, dependendo do tamanho da organização, faz com que haja economia em investimentos de Servidores e em departamentos de T.I. (Tecnologia da Informação). Por isso, lembra o Sr. Sidnei, é importante que os Gestores de empresas estejam atentos a estas novas tecnologias e, antes de adquirirem seus ERP's, verificar se já estão aptos a esta nova tendência do mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho de expor os motivos que levam uma empresa a adquirir um Sistema ERP, dificuldades encontradas e os benefícios trazidos com esta ferramenta, ficou bastante claro para este acadêmico. Através de entrevistas feitas com Gestores e Consultores, foi possível analisar pontos positivos e negativos, encontrar divergências entre gestores e colaboradores e, com os resultados encontrados, oferecer soluções para que o desempenho do processo de implantação tenha resultados melhores e mais eficazes.

Por meio de estudos de casos, viu-se que o ideal é que sempre que possível, deve-se tentar executar uma implantação completa na empresa, ou seja, integrar todas as áreas da organização por uma única plataforma tecnológica. No entanto, isto muitas vezes não é possível, obrigando a empresa a proceder com a integração entre os sistemas por meio de importação e exportação de dados.

A presente pesquisa deixou bastante claro para o acadêmico que, para que haja sucesso no processo de implantação de um ERP, é preciso interação entre as partes interessadas desde o início das negociações. De nada adianta para a empresa adquirir uma ferramenta que não tem utilidade para o seu seguimento de mercado. Por isso é tão importante que nas reuniões iniciais sejam colocados, de ambos os lados, objetivos a serem atingidos, problemas encontrados ou que podem surgir, deficiências tanto do lado do Sistema ERP quanto da Empresa que está adquirindo a ferramenta e outros detalhes que podem dificultar o processo de implantação. Em outras palavras, o ideal é expor suas fraquezas para que possam trabalhar em conjunto e tentar encontrar soluções que sejam interessantes e positivas para ambos os lados.

Viu-se que esse processo é difícil e necessita de muita conversa, análises e, em muitos casos, compreensão de ambas as partes para poder encontrar um “meio termo” que seja satisfatório para todos. Concluiu-se também que nenhum sistema de informação é perfeito. Isso ocorre devido a esse tipo de sistema ser utilizado por diversos tipos de pessoas. Algumas mais propensas a mudanças colaboram ao máximo para que o projeto tenha sucesso, outras decidem dificultar tudo o que puderem por pensarem que, com a mudança, correm o risco de perderem seus cargos. Esses pensamentos são comuns e por isso que, como falado anteriormente nesta pesquisa, para que se tenha o máximo de sucesso em projeto de implantação de um Sistema ERP, é preciso estar preparado para todas as situações, tipos de

pessoas envolvidas e ambientes que serão encontrados. Se for feito uma análise bem feita, a probabilidade de obter sucesso no final é bastante grande, do contrário, corre-se o risco de a empresa contratante não conseguir concluir a implantação, e os prejuízos serão muito altos.

6.1 SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Apesar da Digisys Informática já estar atuando no mercado à 14 anos, é sempre aconselhável rever seus critérios e formas de trabalho. Estar sempre inovando, faz com que a empresa esteja sempre ativa no mercado.

Quanto a forma de atendimento aos clientes, o que está sendo feito, acredita-se que esteja atendendo as expectativas dos clientes. Porém, seriam interessante que, quinzenalmente ou mensalmente, fossem realizadas reuniões internas para seus consultores onde poderiam ser analisadas as dificuldades encontradas nas implantações de sistemas nos clientes da Digisys, bem como haver uma troca de informações e experiências. Isso enriqueceria o conhecimento dos consultores e traria mais qualidade a implantação.

Outra ideia que seria bastante útil seria a de documentar com mais informações e detalhamento, o que foi feito pelo consultor nos clientes do qual atende. Desta forma, se houver a necessidade de outro consultor atender a este mesmo cliente, não haverá maiores dificuldades, pois bastará ler a documentação para entender o que foi feito e dar continuidade ao processo de implantação.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar da complexidade do assunto pesquisado, o acadêmico não encontrou muitas dificuldades em exercer o trabalho. As entrevistas foram feitas de forma simples, porém, bastante esclarecedoras. Os entrevistados mostraram-se bastante interessados em responder as questões, o que fez com que as respostas fossem de grande utilidade para a conclusão do presente trabalho. Se houve alguma dificuldade, foi com relação ao tempo que tínhamos para as entrevistas, pois os entrevistados são muito ocupados e foi preciso agendar a entrevista após o horário de trabalho, o que para este pesquisador, não foi nenhum problema.

E como foi previsto, as maiores dificuldades encontradas em uma implantação de um Sistema ERP, estão ligadas ao pessoal envolvido, processos internos da empresa, cultura organizacional e, na maioria dos casos, medo de alguns colaboradores de perderem seus cargos. O que, para que esses problemas sejam eliminados, concluímos que sejam necessários muitas reuniões, esclarecimentos, conversas diretas com pessoas envolvidas, entendimento dos processos já existentes na empresa e treinamento para que a nova ferramenta seja vista, logo no início, como forma de melhorar os processos internos, proporcionando melhores resultados e maiores oportunidades para os colaboradores.

REFERÊNCIAS

Beuren, Ilse Maria et.al.. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2012

CASSARRO, Antonio Carlos **Sistemas de Informações para Tomadas de Decisões**. São Paulo: Cengage Learnig, 2011

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2010

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999

MAÑAS, Antonio Vico. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Erica Ltda, 2004

Metzner, Sidnei. **Executivo de Canais da Senior Sistemas**. (Paulo de Miranda Junior, Entrevistador): Setembro 2013

Neto, Paulo Sabatke. **Gestor da Catarinense Congelados**. (Paulo de Miranda Junior, Entrevistador): Setembro 2013

REZENDE, Denis Alcides **Sistemas de Informações Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010

SOUZA, Cesar Alexandre e SACCOL, Amarolina Zanela. **Sistemas ERP no Brasil**. São Paulo: Atlas S.A., 2011

SPAGNUOLO, José Luis. 24 de maio de 2013.

Taurion, Cezar. **O Futuro dos ERPs**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-futuro-dos-erps/70392/>>. Acesso em 5 de maio de 2013.

Tonini, Antonio Carlos **Metodologia para estabelecimento de critérios de seleção de um sistema ERP**. In: Congresso de Custos, 9. Fecap, . São Paulo, 2002

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário utilizado na coleta de dados

Questionário 1

Nome:

Empresa:

Cargo:

Questões para entrevista sobre ERP

1 – Como a empresa gerenciava seus processos antes da implantação do Sistema ERP?

2 – O que fez a empresa decidir pela implantação de um Sistema ERP?

3 – A partir do momento que a empresa viu a necessidade de implantar um Sistema ERP, quais os critérios utilizados para a escolha do que mais se identificasse com a necessidade empresa?

4 – Sabemos que para a empresa investir em Sistemas de Informação, é algo complicado. Exige muito estudo e cuidados a serem tomados. Para a empresa, além dos itens acima descritos, o que mais pesou para a escolha do Sistema a ser implantado na empresa?

5 – Geralmente, o custo para se implantar um sistema ERP, é alto e seu retorno é médio/longo prazo. Mesmo sabendo deste impasse, o investimento foi válido?

6 – Simplesmente comprar um ERP, todos sabemos que não é a solução dos problemas. O que mais os Gestores consideram importante para que a implantação do Sistema ERP seja eficiente?

7 – No momento da decisão para a aquisição do ERP, os colaboradores que, de certa forma iriam utilizar esta ferramenta, foram consultados? Houve algum tipo de interação entre os consultores que estavam negociando o ERP, os Gestores da Empresa e os Colaboradores? Qual a importância desta interação?

8 – Apenas comprar um ERP não é o suficiente. Houve também investimento em equipamento e estrutura? A empresa que negociou o ERP ofereceu apoio para este investimento? Qual a importância que esta atitude teve para a decisão de compra do ERP?

9 – Adquirir uma ferramenta poderosa requer conhecimento. Como a empresa se posiciona neste aspecto. Lembrando que de nada adianta ter uma ferramenta excelente nas mãos e não utilizar ao máximo?

10 – Toda a implantação requer dedicação, parceria entre as partes e muito trabalho. Mesmo após esta etapa e o Sistema estar implantado, a Empresa tem algum programa de reciclagem? Lembrando que nenhum sistema é estático, sempre existem alterações, melhorias, novas funções.

11 – O sistema ERP atendeu todos os setores de sua empresa? Que outras soluções foram necessárias para melhorar o desempenho dos colaboradores em suas funções?

12 – Muito se fala em Computação na Nuvem (Cloud Computing). A sua empresa está preparada para esta nova tendência? Já teve algum contato com este processo?

13 – Se sua empresa pensa em implantar a Computação na Nuvem, o ERP utilizado está preparado para isso? Você já verificou esta possibilidade, vantagens e desvantagens desse novo modelo de gestão?

14 – A empresa pelo qual foi adquirido o ERP está preparada para atendê-lo se sua empresa optar pelo modelo de computação na nuvem? O que já foi lhe informado sobre esse assunto?

15 – Com relação a sua estrutura atual. O que mudou após a implantação do Sistema ERP. Melhorou resultados desejados na Gestão de sua empresa? Hoje sua empresa tem os mesmos critérios para a contratação de novos colaboradores que tinha antes da implantação do ERP? O que mudou neste sentido.

Questionário 2

Nome:

Empresa:

Cargo

Questões para entrevista sobre ERP

1 – O que as Organizações buscam ao procurar um ERP?

2 – Em sua opinião, o que mais pesa na decisão da escolha do ERP. Preço, qualidade, estrutura?

3 – Sempre que uma Organização decide mudar ou comprar um Sistema ERP, vários problemas são enfrentados. Em sua opinião, você acha importante que os colaboradores sejam consultados sobre a aquisição desta ferramenta e estejam sempre envolvidos com as decisões e andamento da implantação? Por quê?

4 – O ERP foi adquirido, implantado e os colaboradores treinados. A partir deste momento, acaba o trabalho da empresa que vendeu o ERP? Por que?

5 – Novas tecnologias estão surgindo todos os dias. Algumas já no mercado a muito tempo, estão inovando e oferecendo novos recursos como Cloud Computing. Qual sua opinião sobre isso.