

A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS ERP E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A MELHORIA DA GESTÃO E DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS EM CORNÉLIO PROCÓPIO

ERP IMPLEMENTATION AND ITS CONTRIBUTION TO IMPROVING
MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN CORNÉLIO
PROCÓPIO, BRAZIL

Ciências Sociais Aplicadas • 30/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/793248172](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/793248172)

Julia Vitória Costa da Silva¹

Millena Kelli da Silva²

Adalberto Pereira Neris³

RESUMO

Este estudo analisa as contribuições percebidas dos sistemas integrados de gestão empresarial (ERP) para a gestão e o desempenho das empresas de Cornélio Procopio, no Paraná, bem como os desafios de implementação e uso. A pesquisa é aplicada, quantitativa, descritiva e exploratória, combinando levantamento bibliográfico e de campo. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado no Google Forms; das 32 respostas recebidas, 31 foram consideradas válidas. Todos os participantes (100%) perceberam melhorias na organização e no acesso às informações; 96,77% apontaram contribuição para a integração entre setores e 93,55% para a tomada de decisões e para o desempenho organizacional. A dificuldade de adaptação dos funcionários e a falta de treinamento foram relatadas por 41,94% dos participantes. Conclui-se que os benefícios são percebidos positivamente, mas dependem de fatores tecnológicos, humanos e organizacionais. Os resultados refletem percepções e não demonstram causalidade.

Palavras-chave: Sistemas ERP; Gestão empresarial; Desempenho organizacional; Integração de processos; Tecnologia da informação.

ABSTRACT

This study examines the perceived contributions of enterprise resource planning (ERP) systems to management and organizational performance in companies in Cornélio Procopio, Paraná, Brazil, as well as the challenges of implementation and use. The applied, quantitative, descriptive, and exploratory research combined a literature review with fieldwork. Data were collected through a structured Google Forms questionnaire; 31 of 32 responses were considered valid. All respondents (100%) perceived improvements in information organization and access; 96.77%

reported contributions to integration between departments, and 93.55% to decision-making and organizational performance. Respondents reported employee adaptation difficulties and insufficient training at 41.94% each. The findings suggest that ERP systems are perceived as beneficial, but their outcomes depend on technological, human, and organizational factors. The results reflect respondents' perceptions and do not establish causality.

Keywords: Enterprise Resource Planning; Business Management; Organizational Performance; Process Integration; Information Technology.

1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente empresarial marcado pela competitividade, pelas transformações tecnológicas e pela busca constante por eficiência operacional, as organizações necessitam administrar informações e processos de forma integrada, organizada e confiável. Nesse contexto, os sistemas integrados de gestão empresarial, conhecidos como ERP (Enterprise Resource Planning), são ferramentas tecnológicas que permitem reunir dados de diferentes áreas da empresa, favorecendo a coordenação das atividades, o controle dos processos e o acesso às informações necessárias à gestão.

Os sistemas ERP são utilizados para integrar setores como finanças, compras, vendas, estoque, produção e recursos humanos, possibilitando o compartilhamento de informações e contribuindo para a organização das atividades empresariais. Segundo Davenport (2000), a adoção desses sistemas não deve ser compreendida apenas como uma mudança tecnológica, mas também como um processo de transformação organizacional, capaz de modificar

procedimentos e a maneira como as empresas administram suas operações.

A integração proporcionada pelos sistemas ERP pode contribuir para reduzir a fragmentação das informações, melhorar o acompanhamento das atividades e oferecer suporte à tomada de decisão. Conforme Laudon e Laudon (2020), os sistemas de informação desempenham um papel relevante na coordenação dos processos organizacionais e no fornecimento de dados que auxiliam os gestores. Entretanto, a utilização de uma tecnologia integrada não garante, por si só, melhorias na gestão ou no desempenho das empresas, uma vez que os resultados também dependem das condições de implementação e de uso do sistema.

Além dos benefícios potenciais, a implementação de sistemas ERP envolve desafios relacionados à adaptação dos funcionários, à capacitação dos usuários, à adequação dos processos internos e à organização das informações. Markus e Tanis (2000) discutem as diferentes etapas envolvidas na adoção e utilização desses sistemas, destacando que a obtenção dos resultados esperados depende de fatores tecnológicos e organizacionais. Dessa forma, compreender as dificuldades enfrentadas pelas empresas é um aspecto importante para avaliar as contribuições percebidas após a implementação.

Em Cornélio Procópio (PR), empresas de diferentes segmentos e portes podem apresentar necessidades e condições distintas para o uso de sistemas ERP. Por isso, é relevante compreender tanto os benefícios percebidos quanto os desafios relatados pelos participantes.

Diante desse cenário, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: como os participantes percebem as contribuições dos sistemas ERP para a melhoria da gestão e do desempenho organizacional e quais são os principais desafios relacionados à sua implementação e utilização nas empresas pesquisadas em Cornélio Procopio, Paraná?

Assim, este estudo tem como objetivo analisar as contribuições dos sistemas ERP para a melhoria da gestão e do desempenho organizacional das empresas pesquisadas, com base nas percepções dos participantes. Especificamente, busca-se identificar os principais benefícios percebidos, compreender as contribuições para a integração entre os setores, para a organização das informações, para o controle das atividades e para a tomada de decisões, além de investigar as dificuldades relacionadas à implementação e à utilização dessa tecnologia.

O estudo contribui para a discussão sobre tecnologia da informação e gestão empresarial ao reunir percepções de empresas locais e ao identificar benefícios e dificuldades associados ao uso de sistemas ERP.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Sistemas ERP: Definição, Estrutura e Contribuições para a Gestão Empresarial

Os sistemas integrados de gestão empresarial, conhecidos pela sigla ERP (Enterprise Resource Planning), são ferramentas tecnológicas desenvolvidas para integrar informações e processos de diferentes áreas de uma organização. Esses sistemas permitem reunir dados de setores como finanças, compras, vendas, estoque, produção e

recursos humanos, proporcionando maior compartilhamento de informações e favorecendo a coordenação das atividades empresariais. Segundo Davenport (2000), a integração dos processos organizacionais é uma das principais características dos sistemas ERP, permitindo que diferentes áreas utilizem informações provenientes de uma estrutura integrada.

A estrutura dos sistemas ERP geralmente é composta por módulos que atendem às necessidades específicas de cada setor da organização, mantendo a integração das informações registradas. Dessa forma, uma operação realizada em determinado departamento pode atualizar dados utilizados por outras áreas, conforme as funcionalidades do sistema. Essa característica contribui para reduzir a duplicidade de registros, diminuir as inconsistências e facilitar o acompanhamento das operações. Laudon e Laudon (2020) destacam a importância dos sistemas de informação integrados para a coordenação dos processos empresariais e o suporte às atividades gerenciais.

Entre as principais contribuições associadas à utilização de sistemas ERP, destacam-se a organização das informações, a padronização dos procedimentos, o controle das atividades e o apoio à tomada de decisões. Ao centralizar dados de diferentes áreas, esses sistemas podem facilitar a elaboração de relatórios, o acompanhamento de processos e a identificação de dificuldades operacionais. Entretanto, a obtenção desses benefícios depende da qualidade das informações registradas, da adequação do sistema às necessidades da organização e da correta utilização de suas funcionalidades pelos colaboradores.

Nesse sentido, Sanjaya, Febriandi e Widodo (2024), em uma revisão sistemática da literatura, abordam benefícios relacionados à eficiência operacional, à melhoria dos processos e ao apoio à tomada de decisão. Os autores também apontam desafios associados à implementação desses sistemas, como riscos à segurança da informação e limitações funcionais. Essas questões demonstram que a adoção de um ERP deve ser analisada considerando tanto suas possibilidades tecnológicas quanto as condições de sua utilização.

Talo e Emanuel (2025), por sua vez, destacam a importância de fatores organizacionais para a obtenção de resultados satisfatórios com os sistemas ERP, incluindo a preparação da empresa, o apoio da alta administração, a capacitação dos usuários e a escolha adequada do fornecedor. Além disso, identificam dificuldades relacionadas à resistência às mudanças, aos custos envolvidos e à integração de dados, o que indica que o sucesso da implementação não depende exclusivamente das características técnicas do sistema.

A literatura indica, portanto, que os resultados dos sistemas ERP dependem tanto das funcionalidades adotadas quanto das condições humanas e organizacionais em que são utilizados.

2.2. Desafios na Implementação de Sistemas ERP nas Organizações de Diferentes Portes

A implementação de sistemas integrados de gestão empresarial ERP envolve mudanças tecnológicas, organizacionais e operacionais. Além do planejamento e do investimento, sua adoção exige a participação dos setores envolvidos. Davenport (2000) ressalta que

esse processo modifica as rotinas de trabalho, as responsabilidades e as formas de compartilhamento de informações.

Entre os principais desafios enfrentados pelas organizações, destaca-se a resistência às mudanças e a necessidade de adaptação dos funcionários. A introdução de um sistema integrado pode exigir a substituição de procedimentos anteriormente utilizados, a aprendizagem de novas funcionalidades e a adequação das atividades às exigências da tecnologia. Nesse contexto, a comunicação interna e a capacitação dos colaboradores tornam-se importantes para facilitar o uso do sistema. Talo e Emanuel (2025) identificam a resistência às mudanças e a necessidade de treinamento adequado como desafios recorrentes na implementação de sistemas ERP.

Outro aspecto relevante diz respeito ao alinhamento entre os processos organizacionais e as funcionalidades oferecidas pelo sistema. As empresas apresentam estruturas, necessidades operacionais e formas de organização distintas, o que pode dificultar a adaptação a uma solução integrada. Dessa forma, a implementação pode exigir a revisão de procedimentos internos, a reorganização de atividades e a adequação das rotinas empresariais, com o objetivo de reduzir incompatibilidades e otimizar o aproveitamento das funcionalidades do ERP.

Os custos de implementação também constituem um desafio, especialmente para organizações com recursos financeiros mais limitados. Além das despesas com aquisição ou contratação do software, devem ser considerados os investimentos em infraestrutura tecnológica, treinamento dos funcionários, suporte técnico, manutenção e migração de dados. Talo e Emanuel (2025)

apontam os custos elevados como um dos obstáculos à adoção desses sistemas, destacando a importância do planejamento financeiro e da avaliação dos recursos necessários.

A organização e a qualidade dos dados representam outro fator relevante para o funcionamento dos sistemas ERP. Informações incompletas, inconsistentes ou duplicadas podem comprometer a integração entre os setores e a confiabilidade dos relatórios utilizados na gestão. Por esse motivo, a migração das informações para o novo sistema exige procedimentos de verificação, correção e padronização dos registros, o que contribui para que os dados disponibilizados sejam adequados às necessidades da organização.

O apoio da alta administração também desempenha um papel importante durante a implementação. A participação dos gestores favorece a definição dos objetivos do projeto, a disponibilização dos recursos necessários e o envolvimento dos colaboradores nas mudanças organizacionais. Conforme discutido por Talo e Emanuel (2025), a preparação da empresa, o comprometimento da liderança e a capacitação dos usuários estão entre os fatores associados ao sucesso da implementação de sistemas ERP.

Em conjunto, esses desafios mostram que a implementação de um ERP envolve fatores humanos, financeiros, técnicos e organizacionais, cuja importância varia conforme o porte e as necessidades de cada empresa.

2.3. Ações Adequadas para o Enfrentamento dos Desafios na Implementação de Sistemas ERP

O enfrentamento desses desafios exige planejamento e atenção aos processos, às pessoas e à qualidade dos dados, além da escolha do

software.

Antes da implantação, a empresa deve identificar necessidades, definir objetivos e responsabilidades, estimar recursos e estabelecer um cronograma. A gestão do projeto e o apoio da alta administração são apontados como fatores críticos para a implementação (Chanphet; Tianpasakorn; Wuttipanyarattanakul, 2024).

A capacitação dos usuários e a comunicação interna ajudam a explicar as mudanças, esclarecer as responsabilidades e reduzir as dificuldades de adaptação. Chanphet, Tianpasakorn e Wuttipanyarattanakul (2024) também destacam o treinamento, a comunicação e a gestão da mudança.

Também é necessário alinhar os processos às funcionalidades do ERP e revisar os dados antes da migração, corrigindo registros incompletos, duplicados ou inconsistentes. A adequação dos processos é apontada como um fator importante para uma implantação bem-sucedida (Chanphet; Tianpasakorn; e Wuttipanyarattanakul, 2024).

3. METODOLOGIA

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca produzir conhecimentos relacionados a uma situação concreta do contexto empresarial. Segundo Gil (2019), o planejamento de uma pesquisa deve considerar o problema investigado e os objetivos estabelecidos, de modo que os procedimentos metodológicos sejam adequados à investigação proposta.

Em relação à abordagem, a pesquisa é predominantemente quantitativa, uma vez que utiliza dados obtidos por meio de um questionário estruturado, cujas respostas foram organizadas e analisadas por meio de frequências absolutas e relativas, expressas em números e percentuais. Quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, por apresentar as percepções dos participantes sobre a utilização dos sistemas ERP, e como exploratória, por buscar ampliar a compreensão dessa tecnologia no contexto das organizações pesquisadas.

No que se refere aos procedimentos técnicos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A fundamentação teórica foi organizada com base em publicações relacionadas aos sistemas ERP, à integração de processos organizacionais, à gestão empresarial e aos desafios de implementação dessas tecnologias. Conforme Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa bibliográfica contribui para a compreensão dos conhecimentos já produzidos sobre o tema investigado.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, disponibilizado na plataforma Google Forms, composto por 21 questões abertas e fechadas. O instrumento contemplou informações sobre o perfil dos participantes e das empresas, o tempo de uso dos sistemas ERP, as áreas atendidas, os motivos da implementação, as contribuições percebidas para a gestão e o desempenho organizacional, bem como as dificuldades enfrentadas durante ou após a adoção desses sistemas.

Participaram da pesquisa pessoas vinculadas a empresas de diferentes segmentos econômicos e de diferentes portes organizacionais, situadas em Cornélio Procópio, no Paraná. Ao final

da coleta, foram registradas 32 respostas. Para a análise, foram consideradas 31 respostas de empresas distintas cujos participantes informaram utilizar sistemas ERP. Uma resposta foi excluída por indicar que a empresa não utilizava esse tipo de sistema, conforme o critério definido para o estudo. Dessa maneira, a análise foi desenvolvida com base nas respostas de 31 empresas.

Após a coleta, os dados foram organizados e sistematizados de acordo com os objetivos da pesquisa. As questões fechadas foram analisadas por meio da contagem das respostas e do cálculo de percentuais, tendo como referência as 31 respostas válidas. Nas questões que permitiam selecionar mais de uma alternativa, os percentuais foram calculados individualmente para cada opção, sem que a soma deles atingisse 100%. As respostas abertas foram utilizadas de forma complementar para contextualizar as percepções dos participantes.

Como não foram coletados indicadores objetivos anteriores e posteriores à implementação, os resultados representam as percepções dos participantes e não permitem generalizações para todas as empresas do município, nem o estabelecimento de relações causais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta as respostas dos 31 participantes e discute as percepções sobre o uso dos sistemas ERP, os desafios enfrentados e as contribuições percebidas para a gestão e o desempenho organizacional.

4.1. Perfil dos Participantes e das Empresas Pesquisadas

Para caracterizar a amostra, foram considerados o porte e o segmento das empresas, as funções dos respondentes e o tempo de vínculo com a organização.

Tabela 1. Distribuição das empresas pesquisadas segundo o porte

Porte da empresa	Quantidade	Percentual
Pequena empresa	14	45,16%
Microempresa	10	32,26%
Média empresa	3	9,68%
Grande empresa	4	12,90%
Total	31	100,00%

Fonte: *Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).*

Conforme apresentado na Tabela 1, as pequenas empresas representam a maior parcela da amostra, com 45,16% das respostas, seguidas pelas microempresas, com 32,26%. Em conjunto, essas categorias correspondem a 77,42% das organizações pesquisadas. As grandes empresas representam 12,90%, enquanto as empresas médias correspondem a 9,68%.

A predominância de micro e pequenas empresas indica que as percepções desses participantes estão mais representadas na amostra analisada. Entretanto, os resultados não permitem afirmar que essa distribuição represente a totalidade das empresas existentes em Cornélio Procópio.

Quanto aos segmentos de atuação, identificou-se a participação de organizações relacionadas ao comércio varejista, vestuário, calçados, alimentação, agricultura, indústria, contabilidade, telecomunicações, tecnologia da informação, segurança eletrônica e prestação de serviços. Essa diversidade indica que os sistemas ERP são utilizados em diferentes atividades econômicas pelas empresas participantes.

Em relação às funções exercidas pelos respondentes, verificou-se a participação de profissionais das áreas operacionais, administrativas, comerciais, técnicas e gerenciais. As funções de vendedor e vendedora, consideradas conjuntamente, apresentaram a maior frequência, com sete participantes (22,58%). Também foram identificados auxiliares administrativos e de produção, com três participantes em cada função (9,68% cada), além de profissionais de gerência, de direção e de outras atividades.

Tabela 2. Distribuição dos participantes segundo o tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho	Quantidade	Percentual
Menos de 1 ano	3	9,68%
De 1 a 3 anos	22	70,97%
De 4 a 6 anos	4	12,90%
Mais de 6 anos	2	6,45%
Total	31	100,00%

Fonte: *Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).*

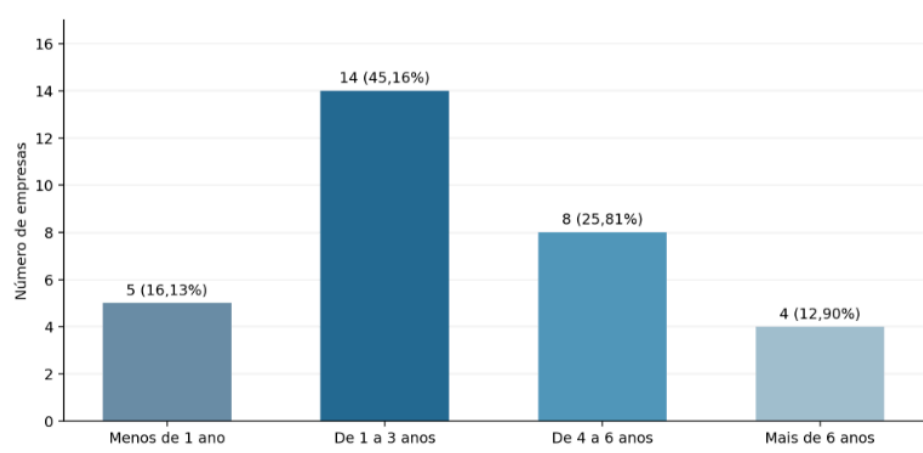
De acordo com a Tabela 2, a maior parte dos respondentes trabalha na empresa há um a três anos, o que corresponde a 70,97% da amostra. Em seguida, encontram-se os participantes com quatro a seis anos de vínculo (12,90%), aqueles com menos de um ano (9,68%) e os profissionais com mais de seis anos de vínculo na organização (6,45%).

Essas informações são relevantes para a interpretação das respostas, pois o tempo de vínculo e as funções exercidas podem influenciar as experiências dos participantes com os sistemas ERP. Contudo, o tempo de trabalho na empresa não corresponde necessariamente ao tempo de utilização do sistema nem comprova a participação direta do respondente em sua implementação.

4.2. Utilização dos Sistemas ERP nas Empresas Pesquisadas

Esta seção examina o tempo de utilização dos sistemas ERP, as áreas atendidas e os motivos relatados para sua implementação.

Gráfico 1. Tempo de utilização dos sistemas ERP nas empresas pesquisadas



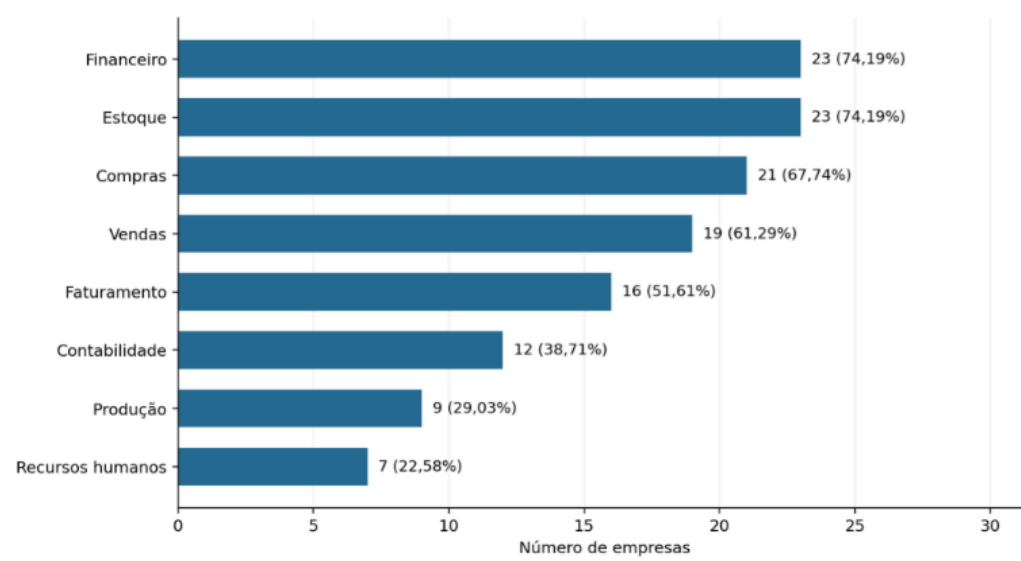
Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

Conforme apresentado no Gráfico 1, a maior parcela das empresas pesquisadas utiliza sistemas ERP há um a três anos, o que corresponde a 45,16% da amostra, equivalente a 14 organizações. Em seguida, destacam-se oito empresas que utilizam o sistema há quatro a seis anos (25,81%). Outras cinco organizações (16,13%) informaram utilizar essa tecnologia há menos de um ano, enquanto quatro (12,90%) a utilizam há mais de seis anos.

Os resultados demonstram que 83,87% das empresas pesquisadas utilizam sistemas ERP há pelo menos um ano. Entretanto, o tempo de utilização não permite afirmar, isoladamente, que a implementação tenha sido bem-sucedida ou que todas as funcionalidades disponíveis sejam aproveitadas adequadamente. Conforme Davenport (2000), a adoção desses sistemas envolve transformações nos processos organizacionais, indo além da simples instalação de uma ferramenta tecnológica.

Também foram identificadas as áreas em que os sistemas ERP são utilizados.

Gráfico 2. Áreas em que as empresas utilizam ERP



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

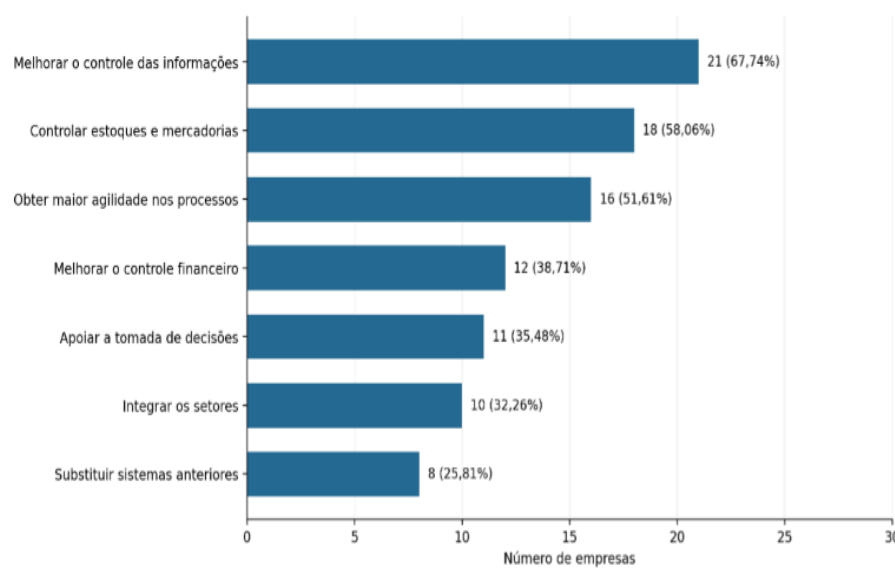
De acordo com o Gráfico 2, as áreas financeira e de estoque apresentaram as maiores frequências de utilização dos sistemas ERP, sendo mencionadas por 23 empresas cada (74,19%). Em seguida, destacaram-se os setores de compras, com 21 empresas (67,74%), e de vendas, com 19 (61,29%). O faturamento foi indicado por 16 organizações (51,61%), enquanto a contabilidade apareceu em 12 respostas (38,71%), a produção, em 9 (29,03%), e os recursos humanos, em 7 (22,58%).

Como a questão permitia a seleção de mais de uma alternativa, os percentuais representam a proporção de empresas que indicaram cada área e não devem ser somados para atingir 100%.

A predominância das áreas financeira, de estoque, de compras e de vendas indica que os sistemas ERP são utilizados com maior frequência nas organizações pesquisadas em atividades relacionadas ao controle de recursos, à movimentação de mercadorias e às operações comerciais. Esses resultados estão relacionados às discussões de Davenport (2000) e de Laudon e Laudon (2020), que abordam a integração de processos e o papel dos sistemas de informação no apoio à gestão empresarial. Entretanto, a utilização do ERP em diferentes setores não comprova, por si só, a existência de integração efetiva entre todas as áreas.

Em seguida, analisaram-se os motivos relatados para a adoção da tecnologia.

Gráfico 3. Motivos indicados para a implementação dos sistemas ERP



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

Conforme demonstrado no Gráfico 3, a necessidade de melhorar o controle das informações foi o motivo mais mencionado pelos participantes, aparecendo em 21 respostas (67,74%). Em seguida, destacaram-se o controle de estoques e mercadorias, indicado por 18 empresas (58,06%), e a busca por maior agilidade nos processos, mencionada por 16 empresas (51,61%).

Outras motivações incluíram a melhoria do controle financeiro, apontada por 12 empresas (38,71%), o apoio à tomada de decisões, mencionado por 11 (35,48%), e a integração entre os setores, indicada por 10 (32,26%). A substituição de sistemas anteriormente utilizados foi mencionada por 8 participantes (25,81%). Nessa questão, também era possível selecionar mais de uma alternativa, razão pela qual os percentuais não somam necessariamente 100%.

Os resultados evidenciam que a busca por maior organização, controle e agilidade nas atividades empresariais esteve entre as principais motivações relatadas para a implementação de sistemas ERP. Essa constatação se relaciona com Laudon e Laudon (2020),

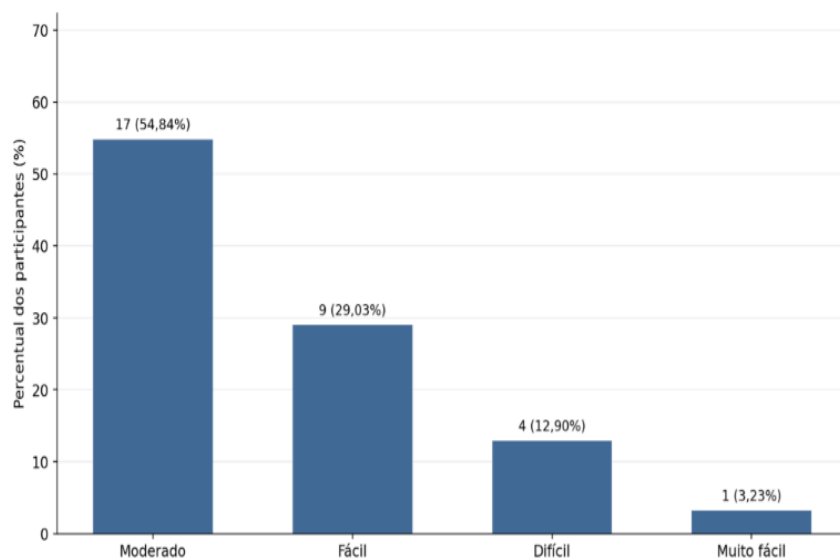
que destacam a importância dos sistemas de informação para a organização dos dados e para o apoio às atividades gerenciais.

Entretanto, é necessário distinguir os motivos que levaram à implementação dos sistemas dos benefícios efetivamente percebidos após sua utilização. A indicação de determinada necessidade não significa necessariamente que ela tenha sido plenamente atendida.

4.3. Desafios na Implementação e Utilização dos Sistemas ERP

Foram analisados a avaliação do processo de implementação, as dificuldades de adaptação dos funcionários e os principais obstáculos relatados pelos participantes.

Gráfico 4. Avaliação do processo de implementação dos sistemas ERP nas empresas pesquisadas



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

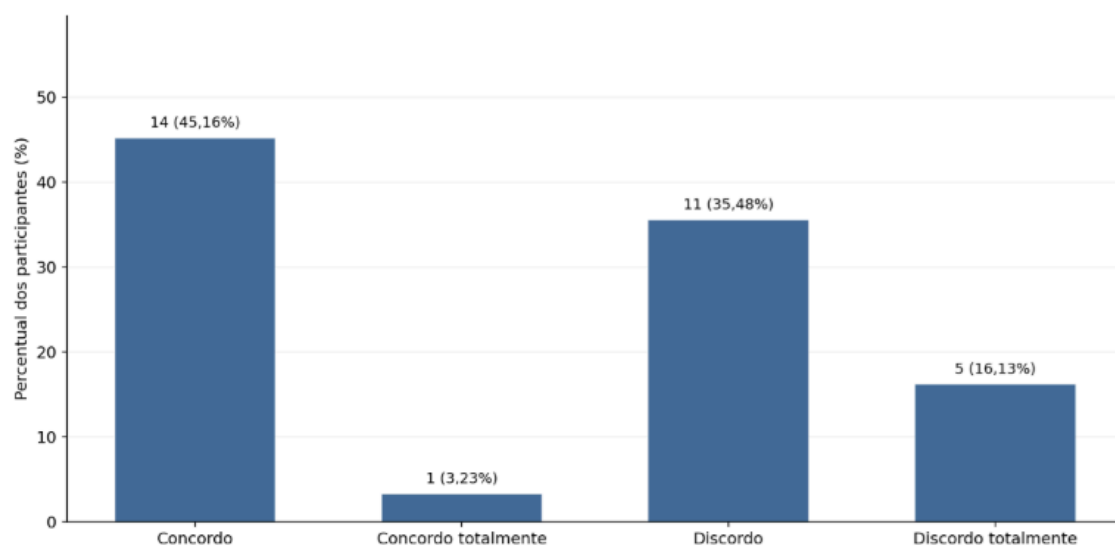
Conforme apresentado no Gráfico 4, a maioria dos participantes avaliou o processo de implementação como moderado, o que corresponde a 17 respostas (54,84%). Outros nove participantes

(29,03%) consideraram a implementação fácil, enquanto quatro (12,90%) a consideraram difícil. Apenas um participante (3,23%) avaliou o processo como muito fácil.

A predominância de avaliações moderadas sugere que a implementação dos sistemas ERP não foi percebida como um processo inteiramente simples por uma parcela expressiva dos participantes. Entretanto, dez respondentes (32,26%) classificaram a implementação como fácil ou muito fácil, o que evidencia diferenças nas experiências relatadas. Essa constatação está relacionada às discussões de Davenport (2000), que compreende a implementação de sistemas ERP como um processo que envolve transformações organizacionais, e não apenas a instalação de uma ferramenta tecnológica.

Também foi investigada a percepção dos participantes sobre a resistência ou a dificuldade de adaptação dos funcionários durante a implementação.

Gráfico 5. Percepção sobre resistência ou dificuldade de adaptação dos funcionários durante a implementação do ERP



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

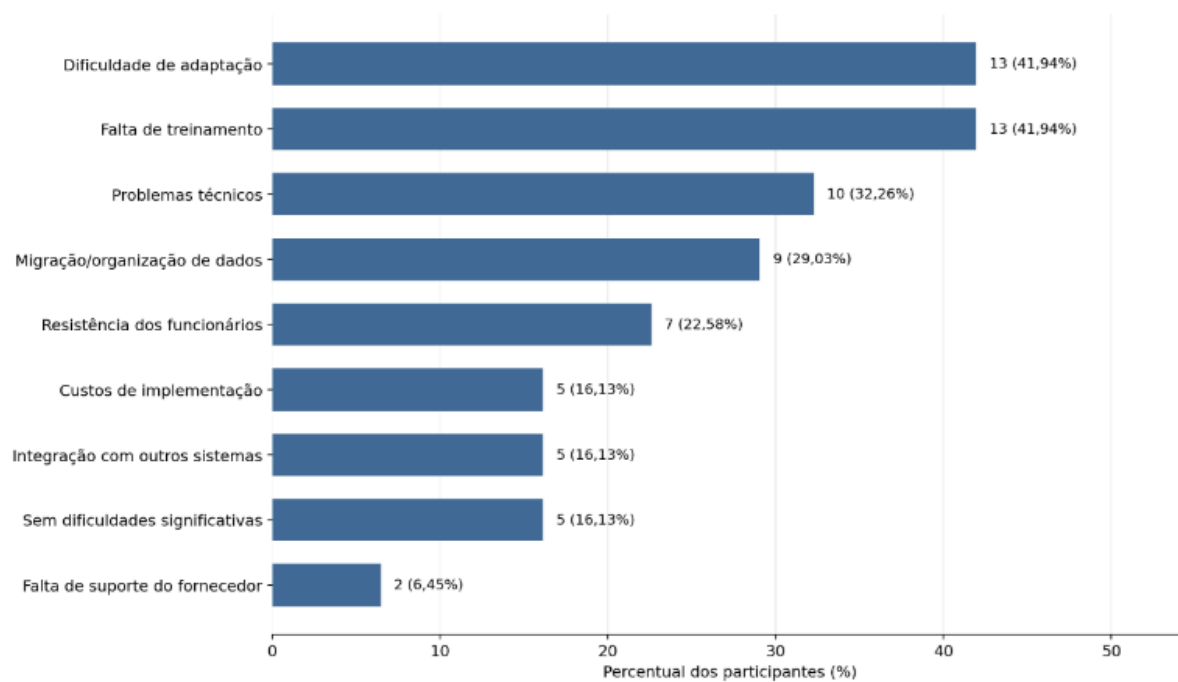
De acordo com o Gráfico 5, 14 participantes (45,16%) concordaram que houve resistência ou dificuldade de adaptação dos funcionários durante a implementação, enquanto um (3,23%) concordou totalmente. Dessa forma, 15 participantes, o que corresponde a 48,39% da amostra, concordaram com essa afirmação.

Por outro lado, 11 participantes (35,48%) discordaram, e cinco (16,13%) discordaram totalmente, totalizando 51,61% das respostas. Esses resultados demonstram que a resistência ou a dificuldade de adaptação não foi percebida de forma uniforme nas empresas pesquisadas. Ressalta-se que a pergunta reuniu resistência e dificuldade de adaptação em uma única afirmação, não sendo possível determinar, separadamente, a frequência de cada uma.

A diversidade das respostas evidencia a importância de considerar os fatores humanos envolvidos na adoção de sistemas ERP. Talo e Emanuel (2025) discutem a resistência às mudanças e a necessidade de capacitação dos usuários como desafios relacionados à implementação dessa tecnologia. Da mesma forma, Chanphet, Tianpasakorn e Wuttipanyarattanakul (2024) destacam a comunicação, o treinamento e a gestão da mudança como fatores relevantes para esse processo.

Os participantes também indicaram os principais desafios encontrados durante ou após a implementação dos sistemas ERP.

Gráfico 6. Principais desafios enfrentados durante ou após a implementação dos sistemas ERP



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

Conforme demonstrado no Gráfico 6, os desafios mais frequentemente mencionados foram a dificuldade de adaptação dos funcionários e a falta de treinamento, ambos citados por 13 participantes (41,94% cada). Em seguida, destacaram-se os problemas técnicos, mencionados por dez empresas (32,26%), e as dificuldades relacionadas à migração ou organização dos dados, apontadas por nove participantes (29,03%).

A resistência dos funcionários foi relatada por 7 participantes (22,58%). Os custos de implementação e as dificuldades de integração com outros sistemas foram mencionados por cinco participantes cada (16,13%). A falta de suporte do fornecedor apresentou a menor frequência, com 2 ocorrências (6,45%). Além disso, cinco participantes (16,13%) relataram não ter enfrentado dificuldades significativas.

É importante destacar que um dos participantes que selecionou a opção de ausência de dificuldades significativas também relatou problemas técnicos. Portanto, essa alternativa não foi utilizada de forma totalmente excludente. Além disso, como a questão permitia

selecionar mais de uma resposta, os percentuais não devem ser somados para totalizar 100%.

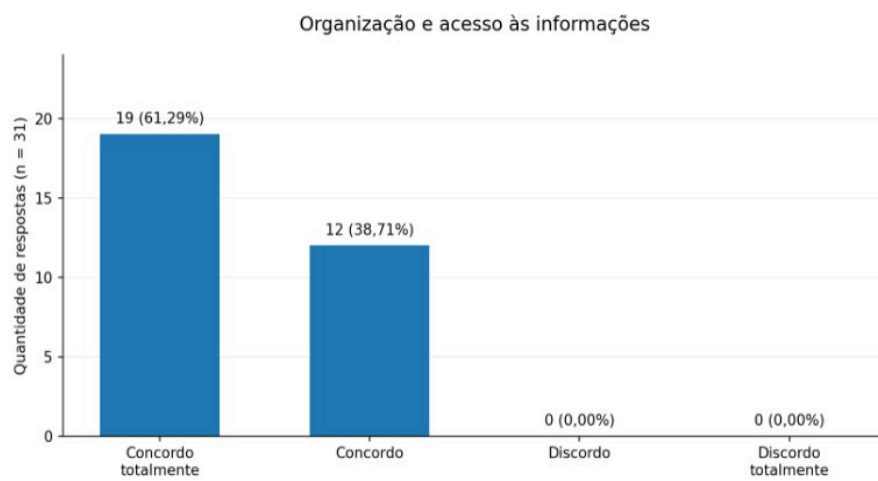
Os resultados evidenciam a relevância dos aspectos humanos e organizacionais na implementação de sistemas ERP, especialmente quanto à adaptação dos colaboradores e à necessidade de treinamento. Essas constatações se relacionam com Talo e Emanuel (2025) e com Chanphet, Tianpasakorn e Wuttipanyarattanakul (2024), que discutem a preparação dos usuários e a gestão das mudanças como fatores importantes para a utilização desses sistemas.

Os problemas técnicos e as dificuldades relacionadas à migração de dados também merecem atenção, pois podem comprometer o registro, a organização e a disponibilidade das informações necessárias às atividades empresariais. Nesse sentido, a implementação de um ERP exige atenção aos recursos tecnológicos, aos processos internos e à capacitação dos profissionais envolvidos.

4.4. Contribuições dos Sistemas ERP para a Gestão Empresarial

Foram analisadas as percepções sobre a organização e o acesso às informações, a integração entre setores, a redução de erros e de retrabalho e o controle das atividades empresariais.

Gráfico 7. Organização e acesso às informações



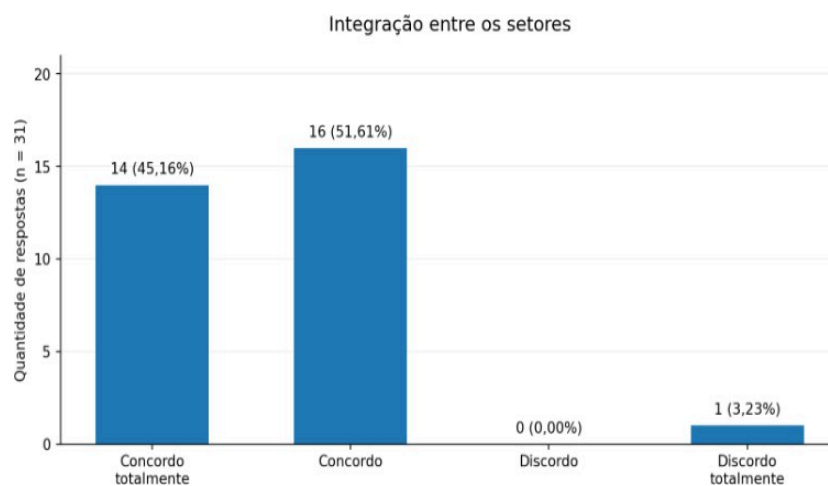
Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

Conforme apresentado no Gráfico 7, todos os 31 participantes concordaram com a afirmação de que houve melhoria na organização e no acesso às informações após a implementação do ERP. Desse total, 19 participantes (61,29%) concordaram totalmente, enquanto 12 (38,71%) concordaram. Não foram registradas respostas de discordância ou de discordância total.

Nesse sentido, Davenport (2000) destaca a integração dos processos empresariais como uma característica relevante dos sistemas ERP. Laudon e Laudon (2020), por sua vez, discutem a importância dos sistemas de informação para a organização dos dados e o fornecimento de informações utilizadas nas atividades gerenciais. Entretanto, a concordância dos participantes não comprova, por si só, a eliminação de dificuldades relacionadas ao registro ou à atualização das informações.

Em seguida, avaliou-se a contribuição percebida do ERP para a integração entre setores, por meio do compartilhamento de dados entre áreas como compras, estoque, vendas e finanças.

Gráfico 8. Percepção sobre a contribuição dos sistemas ERP para a integração entre os setores



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

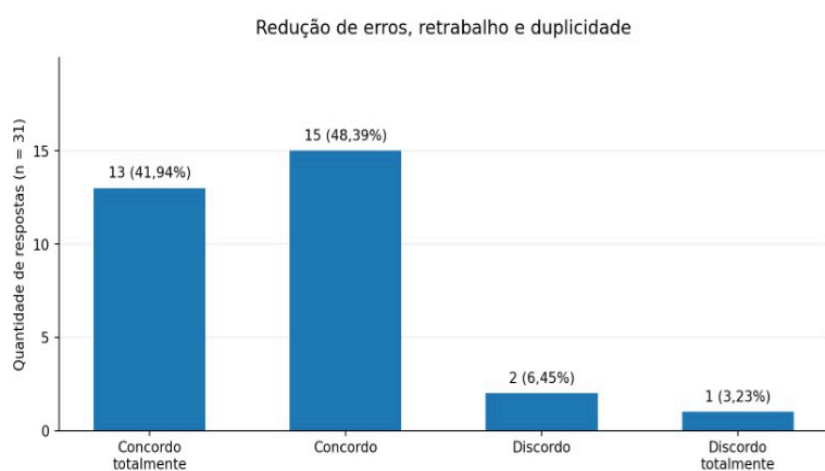
De acordo com o Gráfico 8, 16 participantes (51,61%) concordaram que os sistemas ERP contribuíram para a integração entre os diferentes setores da empresa, enquanto 14 (45,16%) concordaram totalmente. Dessa forma, 30 dos 31 respondentes, o que equivale a 96,77% da amostra, apresentaram avaliações favoráveis quanto a essa contribuição.

Por outro lado, um participante (3,23%) discordou totalmente da afirmação, o que demonstra que a integração entre os setores não foi percebida positivamente por todos.

A predominância das respostas favoráveis está relacionada às discussões de Davenport (2000) e de Laudon e Laudon (2020), que abordam a integração de processos e o compartilhamento de informações como características importantes dos sistemas de gestão empresarial. Contudo, a pesquisa investigou a percepção dos respondentes, sem realizar uma avaliação técnica da integração efetiva entre os sistemas e os setores das organizações.

Também foi avaliada a percepção quanto à redução de erros, retrabalho e duplicidade de informações.

Gráfico 9. Percepção sobre a contribuição dos sistemas ERP para a redução de erros, retrabalhos ou duplicidade de informações



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

Conforme apresentado no Gráfico 9, 15 participantes (48,39%) concordaram que a utilização dos sistemas ERP contribuiu para reduzir erros, retrabalhos ou duplicidade de informações. Outros 13 participantes (41,94%) concordaram totalmente com essa afirmação. Assim, 28 respondentes, o que corresponde a 90,32% da amostra, apresentaram avaliações favoráveis.

Em contrapartida, dois participantes (6,45%) discordaram, enquanto um (3,23%) discordou totalmente, totalizando três respostas desfavoráveis (9,68%).

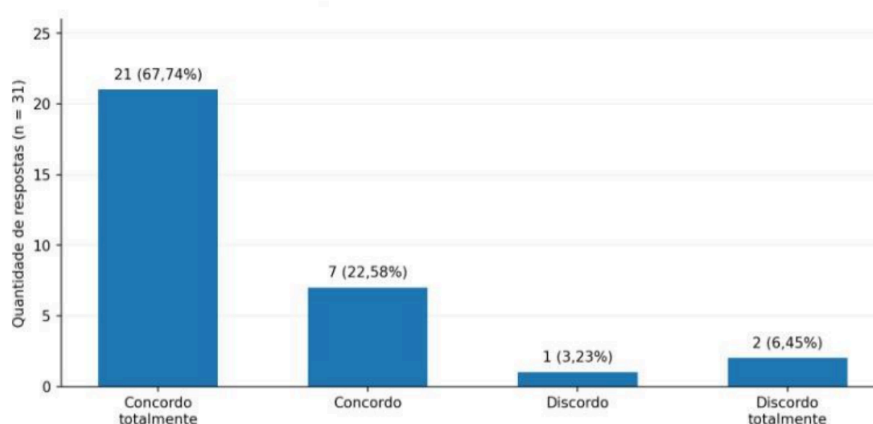
A maioria dos participantes percebeu uma redução de erros e de retrabalho, o que pode estar associado à integração dos registros e à maior organização das informações.

Sanjaya, Febriandi e Widodo (2024) abordam os benefícios dos sistemas ERP relacionados à eficiência operacional e à melhoria dos processos organizacionais. Entretanto, a existência de respostas divergentes demonstra que essas contribuições não foram

percebidas de forma uniforme. Além disso, como a pergunta reuniu erros, retrabalhos e duplicidade de informações em uma única afirmação, não é possível identificar separadamente a frequência de cada benefício.

Por fim, nesta seção, avaliou-se se os sistemas ERP facilitaram o acompanhamento e o controle das atividades empresariais.

Gráfico 10. Percepção sobre a contribuição dos sistemas ERP para o acompanhamento e o controle das atividades empresariais



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

De acordo com o Gráfico 10, 21 participantes (67,74%) concordaram totalmente que os sistemas ERP facilitaram o acompanhamento e o controle das atividades da empresa. Outros sete participantes (22,58%) concordaram com essa afirmação. Dessa maneira, 28 respondentes, o que corresponde a 90,32% da amostra, apresentaram avaliações favoráveis.

Por outro lado, um participante (3,23%) discordou, enquanto dois (6,45%) discordaram totalmente, o que demonstra que essa contribuição não foi reconhecida por todos os respondentes.

A predominância de avaliações positivas sugere que os sistemas ERP são percebidos como ferramentas que facilitam o acompanhamento das operações e a consulta às informações empresariais. Laudon e Laudon (2020) discutem o papel dos sistemas de informação no apoio às atividades gerenciais, enquanto Davenport (2000) destaca a integração dos processos como um dos elementos característicos dos sistemas ERP.

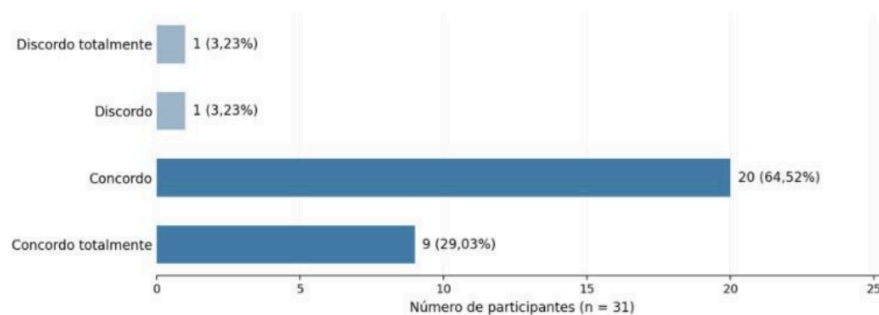
Ao comparar os resultados das quatro questões analisadas, observa-se que a organização e o acesso às informações apresentaram 100% de avaliações favoráveis, seguidos pela integração entre os setores, com 96,77%. A redução de erros, retrabalhos ou duplicidade de informações e o acompanhamento e controle das atividades obtiveram, cada um, 90,32% de respostas positivas.

Como não foram comparados indicadores objetivos anteriores e posteriores à implantação, esses percentuais refletem percepções dos participantes, e não comprovam melhoria operacional.

4.5. Tomada de Decisões e Desempenho Organizacional

Nesta etapa, analisou-se a percepção dos participantes sobre a contribuição dos sistemas ERP para a tomada de decisões e para o desempenho organizacional.

Gráfico 11. Percepção sobre a contribuição dos sistemas ERP para a tomada de decisões pelos gestores



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

Conforme apresentado no Gráfico 11, 20 participantes, o que corresponde a 64,52% da amostra, concordaram que os sistemas ERP contribuíram para melhorar a tomada de decisão dos gestores. Outros nove participantes (29,03%) concordaram totalmente com essa afirmação. Dessa forma, 29 dos 31 respondentes, o que corresponde a 93,55% da amostra, apresentaram avaliações favoráveis quanto a essa contribuição.

Por outro lado, um participante (3,23%) discordou da afirmação, enquanto outro (3,23%) discordou totalmente. Essas respostas representam, em conjunto, 6,45% da amostra, o que indica que a contribuição dos sistemas ERP para a tomada de decisões não foi percebida positivamente por todos os participantes.

A predominância de avaliações favoráveis indica que os sistemas ERP são percebidos pela maioria dos respondentes como ferramentas que facilitam o acesso e a utilização das informações necessárias à tomada de decisões gerenciais. Essa percepção pode estar relacionada à possibilidade de consultar registros financeiros, acompanhar movimentações de estoque, verificar informações de vendas e analisar dados de diferentes setores.

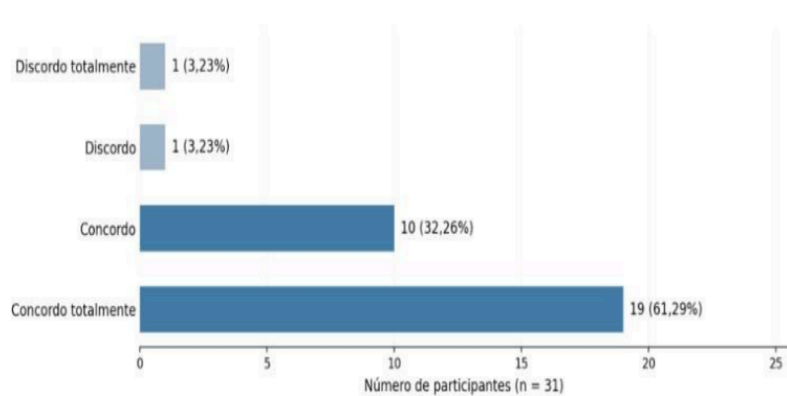
Nesse sentido, Laudon e Laudon (2020) destacam a importância dos sistemas de informação no fornecimento de dados que auxiliam os

gestores em suas atividades. Da mesma forma, Davenport (2000) discute a integração de informações e processos organizacionais como uma característica relevante dos sistemas ERP, o que contribui para a compreensão de como essas tecnologias podem favorecer o acesso às informações utilizadas na administração empresarial.

A existência de informações organizadas, por si só, não garante decisões mais adequadas; isso também depende da qualidade dos registros e da capacidade de interpretação dos gestores.

Também se avaliou a percepção dos participantes sobre a contribuição dos sistemas ERP para o desempenho organizacional.

Gráfico 12. Percepção sobre a contribuição dos sistemas ERP para a melhoria do desempenho organizacional



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

De acordo com o Gráfico 12, 19 participantes, correspondentes a 61,29% da amostra, concordaram totalmente que a utilização dos sistemas ERP contribuiu para melhorar o desempenho da empresa. Outros dez participantes (32,26%) concordaram com essa afirmação. Considerando conjuntamente as duas categorias, 29 respondentes, equivalentes a 93,55% da amostra, apresentaram avaliações

favoráveis quanto à contribuição do sistema para o desempenho organizacional.

Em contrapartida, um participante (3,23%) discordou, enquanto outro (3,23%) discordou totalmente, totalizando 6,45% de respostas desfavoráveis. Esse resultado demonstra que a melhoria do desempenho não foi percebida de forma uniforme entre os respondentes.

Embora as questões sobre tomada de decisões e desempenho organizacional tenham apresentado o mesmo percentual geral de avaliações positivas (93,55%), observou-se uma diferença na intensidade das respostas. Na questão referente à tomada de decisões, predominou a alternativa "concordo", enquanto, na avaliação do desempenho organizacional, a maior frequência ocorreu na alternativa "concordo totalmente".

Esses resultados se relacionam com Sanjaya, Febriandi e Widodo (2024), que discutem os benefícios dos sistemas ERP associados à eficiência operacional, à melhoria dos processos e ao apoio à tomada de decisões. Da mesma forma, Talo e Emanuel (2025) destacam a importância da preparação organizacional, da capacitação dos usuários e do apoio da administração para a obtenção dos resultados esperados com a implementação dessa tecnologia.

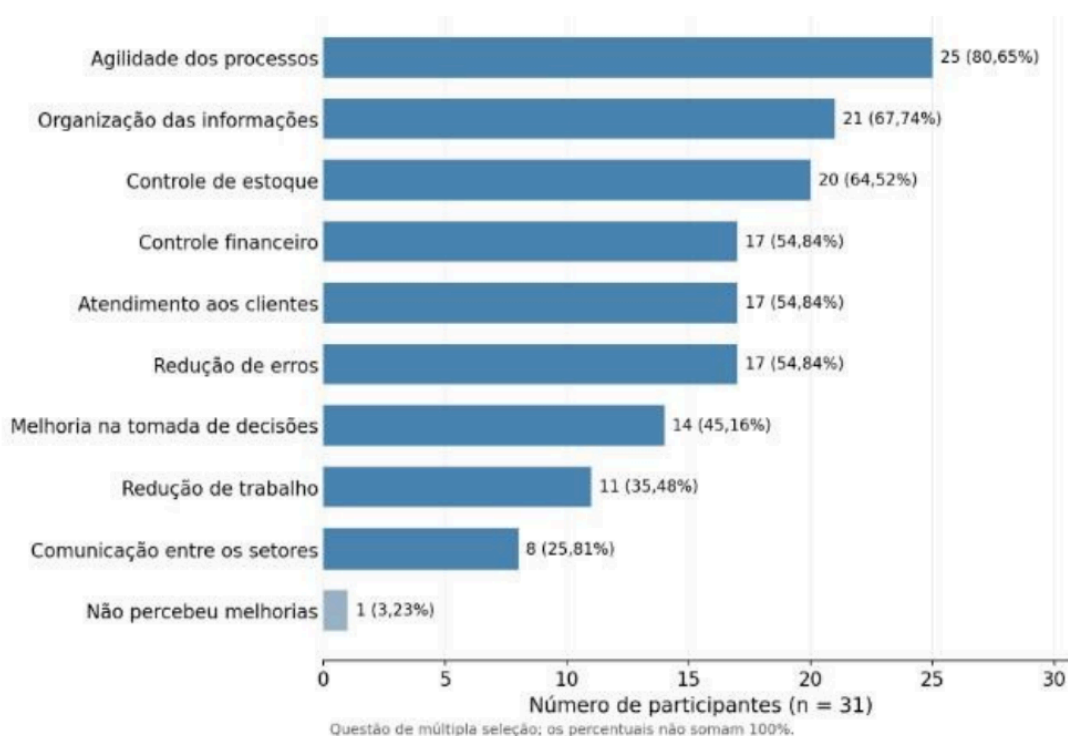
Entretanto, é importante ressaltar que as avaliações positivas não permitem estabelecer uma relação direta de causa e efeito entre a implementação do ERP e a melhoria do desempenho empresarial. A pesquisa não realizou comparações entre indicadores anteriores e posteriores à implementação, como produtividade, faturamento, custos operacionais e resultados financeiros. Além disso, a questão

sobre desempenho investigou a percepção geral, sem exigir a mensuração de resultados específicos.

Benefícios percebidos e avaliação dos resultados

Este tópico reúne as melhorias mais citadas e a avaliação dos participantes sobre os benefícios em relação aos custos e aos esforços de implementação.

Gráfico 13. Principais melhorias percebidas após a implementação dos sistemas ERP



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

Conforme apresentado no Gráfico 13, a agilidade dos processos foi a melhoria mais frequentemente mencionada, citada por 25 participantes (80,65%). Em seguida, destacaram-se a organização das informações, apontada por 21 respondentes (67,74%), e o controle de estoque, mencionado por 20 respondentes (64,52%).

Outros benefícios identificados foram a melhoria do controle financeiro, do atendimento aos clientes e a redução de erros, cada um deles mencionado por 17 participantes (54,84%). A melhoria na tomada de decisões foi indicada por 14 respondentes (45,16%), enquanto a redução do trabalho apareceu em 11 respostas (35,48%) e a comunicação entre os setores, em 8 (25,81%). Apenas um participante (3,23%) selecionou a alternativa de que não percebeu melhorias.

Como essa questão permitia selecionar mais de uma alternativa, os percentuais representam a proporção de participantes que indicaram cada benefício, não sendo necessário que a soma deles atinja 100%.

A agilidade dos processos destacou-se entre as melhorias percebidas. O resultado pode estar relacionado à possibilidade de reunir informações, automatizar procedimentos e acompanhar as operações. Sanjaya, Febriandi e Widodo (2024) discutem os benefícios associados à eficiência operacional e à melhoria dos processos, enquanto Davenport (2000) destaca a integração das atividades organizacionais.

A organização das informações e o controle de estoque também apresentaram frequências expressivas. Ao relacionar esses resultados aos dados do tópico 4.2, observa-se que o estoque esteve entre as áreas com maior frequência de uso dos sistemas ERP e entre os motivos mais mencionados para a implementação desses sistemas. Entretanto, sem uma análise individualizada das respostas, não é possível afirmar que as empresas que indicaram o controle de estoque como motivo para adotar o sistema foram necessariamente as mesmas que posteriormente reconheceram esse benefício.

É importante, ainda, distinguir as avaliações de concordância apresentadas nos tópicos anteriores da identificação das melhorias mais relevantes. Embora todos os participantes tenham reconhecido contribuições para a organização e o acesso às informações, 67,74% selecionaram esse aspecto como uma das principais melhorias. Da mesma forma, 93,55% avaliaram positivamente a contribuição do ERP para a tomada de decisões, mas 45,16% a indicaram entre os principais benefícios. Essa diferença não representa uma contradição, pois as perguntas investigaram aspectos distintos.

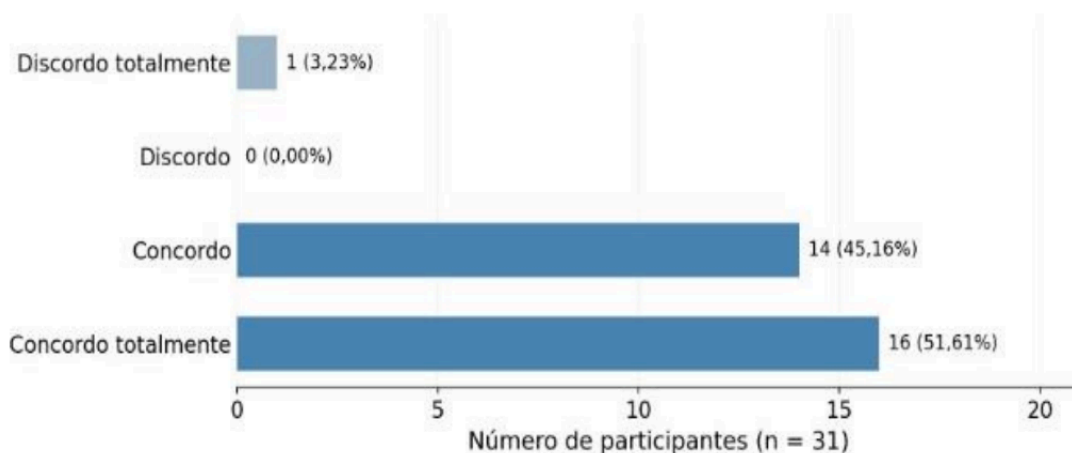
As respostas abertas do questionário também apresentaram manifestações relacionadas à organização dos dados, à redução de erros, à otimização do tempo, ao controle financeiro e ao acompanhamento das atividades empresariais. Por outro lado, um participante relatou dificuldades em obter melhorias devido ao uso inadequado do sistema pelos funcionários. Essas manifestações complementam os resultados quantitativos, mas representam experiências individuais que não podem ser generalizadas para toda a amostra.

Nesse contexto, Talo e Emanuel (2025) e Chanphet, Tianpasakorn e Wuttipanyarattanakul (2024) destacam a importância da capacitação dos usuários e da preparação organizacional para a implementação de sistemas ERP. Assim, os benefícios percebidos devem ser analisados considerando não apenas as funcionalidades da tecnologia, mas também as condições em que ela é utilizada.

Outro aspecto investigado foi a avaliação dos participantes sobre os benefícios proporcionados pelos sistemas ERP em relação aos custos e aos esforços necessários à sua implementação. Essa questão buscou verificar se, na percepção dos respondentes, os

resultados obtidos foram compatíveis com o investimento realizado pelas empresas.

Gráfico 14. Avaliação dos benefícios dos sistemas ERP em relação aos custos e esforços de implementação



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2026).

De acordo com o Gráfico 14, 16 participantes (51,61%) concordaram totalmente que os benefícios proporcionados pelos sistemas ERP foram compatíveis com os custos e esforços envolvidos na implementação. Outros 14 participantes (45,16%) concordaram com essa afirmação. Dessa forma, 30 dos 31 respondentes, o que corresponde a 96,77% da amostra, apresentaram avaliações favoráveis.

Em contrapartida, um participante (3,23%) discordou totalmente da afirmação. Não foram registradas respostas na categoria "discordo", o que indica que a avaliação foi predominantemente positiva, embora não tenha sido unânime.

A avaliação favorável ocorreu apesar das dificuldades de adaptação, da falta de treinamento e dos problemas técnicos e de dados já mencionados.

Entretanto, essa percepção favorável não permite afirmar que as empresas obtiveram retorno financeiro positivo com a implementação dos sistemas ERP. A pesquisa não levantou valores efetivamente investidos, custos de manutenção, economias alcançadas ou indicadores financeiros que permitissem calcular a rentabilidade do investimento. Dessa maneira, os resultados representam a avaliação subjetiva dos participantes quanto à relação entre benefícios, custos e esforços.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou as contribuições percebidas dos sistemas ERP para a gestão e o desempenho de empresas de Cornélio Procopio (PR), bem como os desafios de implementação e de uso. O estudo foi aplicado de forma quantitativa, descritiva e exploratória, com pesquisas bibliográficas e de campo; das 32 respostas ao questionário, 31 foram consideradas válidas.

As percepções foram predominantemente favoráveis: 100% dos participantes reconheceram melhorias na organização e no acesso às informações; 96,77% apontaram contribuição para a integração entre setores; e 90,32% avaliaram positivamente a redução de erros, retrabalhos e duplicidade de informações, bem como o controle das atividades. A contribuição para a tomada de decisões e para o desempenho organizacional recebeu avaliações favoráveis de 93,55% dos participantes em cada uma das questões. Entre as melhorias mais citadas, destacaram-se a agilidade dos processos (80,65%), a organização das informações (67,74%) e o controle de estoque (64,52%).

Apesar das avaliações positivas, houve desafios. A maioria classificou a implementação como moderada (54,84%), e a dificuldade de adaptação dos funcionários e a falta de treinamento foram as dificuldades mais citadas (41,94% cada). Também surgiram problemas técnicos e dificuldades na migração e na organização dos dados.

Quanto à relação entre benefícios, custos e esforços, 96,77% dos participantes a avaliaram positivamente. Esse resultado expressa a percepção dos respondentes, não comprova retorno financeiro, pois não foram levantados os valores investidos, os custos de manutenção ou as economias alcançadas.

Entre as limitações, destaca-se a análise de 31 empresas, que não permite generalizar os resultados para todas as organizações de Cornélio Procopio. As informações também se baseiam nas percepções dos participantes, sem verificação independente nem indicadores objetivos de desempenho anteriores e posteriores à implementação.

Pesquisas futuras podem ampliar o número e a diversidade de empresas participantes, comparar indicadores de desempenho antes e depois da implementação e entrevistar gestores e colaboradores para aprofundar a compreensão das dificuldades de adaptação, das necessidades de treinamento e dos fatores que favorecem o uso dos sistemas ERP.

Em síntese, os participantes avaliaram os sistemas ERP de forma predominantemente positiva, mas o aproveitamento dos benefícios depende das condições de implementação e de uso em cada empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHANPHET, Panadda; TIANPASAKORN, Kornwipa; WUTTIPANYARATTANAKUL, Suchada. Critical success factors of ERP implementation: literature review. **Journal of Management Science, Ubon Ratchathani University**, v. 13, n. 3, p. 94–112, 2024. Disponível em: https://so03.tcithaijo.org/index.php/jms_ubu/article/view/278273.

DAVENPORT, Thomas H. **Mission critical: realizing the promise of enterprise systems**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Management information systems: managing the digital firm**. 16. ed. Harlow: Pearson, 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARKUS, M. Lynne; TANIS, Cornelis. The enterprise systems experience: from adoption to success. In: ZMUD, Robert W. (org.). **Framing the domains of IT management: projecting the future through the past**. Cincinnati: Pinnaflex Educational Resources, 2000. p. 173–207.

SANJAYA, Daniel Robi; FEBRIANDI, Agistra; WIDODO, Aris Puji. Benefit, challenges and impact enterprise resource planning system in organization: systematic literature review. **Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi**, v. 9, n. 3, p. 360–370, publicação eletrônica em 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.28932/jutisi.v9i3.6543>.

TALO, Martinus Correia; EMANUEL, Andy Wahyu Rahardjo. Systematic review of enterprise resource planning (ERP) system implementation in organizations: challenges and successes to company performance. **Bitnet: Jurnal Pendidikan Teknologi Informatika**, v. 10, n. 2, p. 1-11, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.33084/bitnet.v10i2.9603>.

¹ Acadêmica do curso de Administração da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Campus de Cornélio Procopio, Paraná, Brasil. Endereço institucional: Rodovia PR-160, Km 0, Setor 5, CEP 86304-028, Cornélio Procopio – PR, Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

² Acadêmica do curso de Administração da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Campus de Cornélio Procopio, Paraná, Brasil. Endereço institucional: Rodovia PR-160, Km 0, Setor 5, CEP 86304-028, Cornélio Procopio – PR, Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

³ Professor do curso de Administração da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Campus de Cornélio Procopio, Paraná, Brasil. Endereço institucional: Rodovia PR-160, Km 0, Setor 5, CEP 86304-028, Cornélio Procopio - PR, Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)