ISCTE IUL
REPOSITÓRIO
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:
2026-09-25

Deposited version:
Accepted Version

Peer-review status of attached file:
Peer-reviewed

Citation for published item:
Nunes, J. & Alturas, B. (2025). Avaliação e implementação de um sistema ERP: Estudo de caso numa PME da indústria automóvel. In Álvaro Rocha, Francisco Peñalvo, Carlos J. Costa, Ramiro Gonçalves (Ed.), 20th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI): Iberian Proceedings of CISTI 2025 (pp. 114?120). ITMA.

Further information on publisher's website:
https://cisti.eu/proceedings/proceedingscisti2025ptes.pdf

Publisher's copyright statement:
This is the peer reviewed version of the following article: Nunes, J. & Alturas, B. (2025). Avaliação e implementação de um sistema ERP: Estudo de caso numa PME da indústria automóvel. In Álvaro Rocha, Francisco Peñalvo, Carlos J. Costa, Ramiro Gonçalves (Ed.), 20th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI): Iberian Proceedings of CISTI 2025 (pp. 114?120). ITMA.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0
The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

Serviços de Informação e Documentação, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)
Av. das Forças Armadas, Edifício II, 1649-026 Lisboa Portugal
Phone: +(351) 217 903 024 | e-mail: administrador.repositorio@iscte-iul.pt
https://repositorio.iscte-iul.pt

Avaliação e Implementação de um Sistema ERP: Estudo de caso numa PME da indústria automóvel

Evaluation and Implementation of an ERP System: Case Study in an SME in the Automotive Industry

João Tiago Carias Nunes
Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)
IBS
Lisboa, Portugal
jtcns@iscte-iul.pt

Bráulio Alturas
Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)
ISTAR-Iscte
Lisboa, Portugal
braulio.alturas@iscte-iul.pt

Resumo — **Num mundo empresarial cada vez mais competitivo e complexo, torna-se necessário e fundamental as empresas disporem de sistemas de informação (SI) robustos e tecnologicamente evoluídos, capazes de responder às necessidades dos seus utilizadores. É, portanto, crucial para as organizações, uma boa implementação dos SI de forma a melhorar a eficácia e eficiência das operações da organização. O ponto fulcral deste estudo, visa formular algumas sugestões/conselhos para as organizações que queiram implementar um sistema de informação (ERP) de forma a concluir esta implementação com sucesso e minimizando os riscos. Foram realizadas entrevistas a cinco colaboradores da Visteon, por forma a recolher dados, ideias e sugestões sobre, não só o sistema atualizado ao dia de hoje, como os benefícios que o novo sistema pode trazer ao funcionamento da empresa. Depois da recolha e análise dos dados resultantes das entrevistas, concluiu-se que os trabalhadores da Visteon aguardam com grande expectativa a implementação do novo sistema SAP. Para os intervenientes é unânime, quando falamos em melhoria da performance (no pressuposto de que exista uma boa implementação), que será necessária uma adequada utilização do sistema SAP, sendo fundamental considerar um conjunto de princípios que irão ajudar ao melhor funcionamento do ERP.**

Palavras Chave - sistema de informação; empresa; gestão; ERP (Enterprise Resource Planning); fatores críticos de sucesso.

Abstract — **In an increasingly competitive and complex business world, it is necessary and fundamental for companies to have robust and technologically advanced information systems (IS) capable of responding to the needs of their users. It is, therefore, crucial for organizations to properly implement IS to improve the effectiveness and efficiency of the organization's operations. The focus of this study is to formulate some suggestions/advice for organizations that want to implement an information system (ERP) in order to successfully complete this implementation while minimizing risks. Interviews were conducted with five Visteon employees to gather data, ideas, and suggestions about not only the current system but also the benefits that the new system can bring to the company's operations. After collecting and analyzing the data from the interviews, it was concluded that Visteon employees are eagerly awaiting the implementation of the new SAP system. For the participants, it is unanimous when we talk about performance improvement (assuming a proper implementation), that an adequate use of the SAP system will be necessary, and it is essential to consider a set of principles that will help the ERP function better.**

Keywords - information system; company; management; ERP (Enterprise Resource Planning); critical success factors.

I. INTRODUÇÃO

Nos dias que correm, torna-se cada vez mais importante existirem Sistemas de Informação (SI) robustos e que correspondam às necessidades de cada organização. Este estudo incide sobre uma empresa da indústria automóvel, e os problemas associados a não ter sistemas de informação adequados à dimensão da mesma.

Será abordado mais detalhadamente o caso da *Visteon Corporation*, em relação ao qual incidirá um conjunto de entrevistas realizadas a alguns dos colaboradores da empresa, para se conhecer quais as necessidades e expectativas dos mesmos em relação ao ERP. Após essas entrevistas foi feito um tratamento de dados, para concluir sobre uma possível implementação de um ERP na *Visteon Corporation* que atualmente usa o ERP QAD. O ERP escolhido para o estudo do caso foi o SAP: Software de Gestão.

II. QUESTÕES E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo tem como objetivo fundamentalmente perceber as necessidades dos utilizadores de sistemas de informação de uma empresa da indústria automóvel, e com base nesse estudo e na escolha do ERP SAP, perceber quais as dificuldades da implementação do mesmo.

Assim, identificado o objetivo principal, existem vários objetivos específicos que complementam este mesmo objetivo geral:

- Identificar lacunas do sistema atual e as necessidades dos utilizadores.
- Analisar a facilidade de uso percebida e a utilidade percebida do novo sistema.

- Analisar o nível de empenho dos utilizadores como potenciador de falhas do atual sistema.
- Verificar se a variação de requisitos não foi respondida pelo sistema atual e se isso levou a um maior envolvimento no novo projeto.
- Verificar se é expectável uma melhoria da performance dos processos com o novo sistema.
- Identificar e analisar os fatores críticos de sucesso e insucesso.

III. Sistemas de Informação (SI) nas Organizações

Podemos entender como Sistemas, um "conjunto de partes dependentes", quer isto dizer que é um conjunto de elementos interrelacionados formando um todo. Todos os sistemas, sejam eles de que natureza forem, têm três componentes primárias: *Input*, transformação e *output*, estes são designados por sistemas de ciclo aberto. Tendo um mecanismo de autoalimentação e um mecanismo de controlo designam-se por sistemas de ciclo fechado [1].

Em sentido lato, um sistema de informação visa não só facilitar os processos rotineiros, como sobretudo auxiliar no processo de tomada de decisão, ajudando os gestores a decidirem de forma mais completa e com os dados mais atualizados. No entanto, isto poderá implicar um grande custo para as empresas apesar de a longo prazo trazer inúmeras vantagens e repor esse investimento inicial, quando implementado e usado da forma mais correta. Deve concluir-se que os gastos com as tecnologias de informação serão um investimento positivo e quanto mais estiverem alinhados com os objetivos organizacionais, melhor será também o desempenho global [2].

IV. Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning)

A. Caracterização do Sistema ERP

O ERP (Enterprise Resource Planning) é uma ferramenta tecnológica de informação, ou seja, um SI, que pretende integrar variadas funções empresariais de uma organização, de forma a substituir os variados sistemas contabilísticos. Com um ERP as organizações e os seus gestores têm disponível acesso à informação que os ajudará a tomarem melhores decisões de gestão, existindo uma visão mais abrangente também de outras áreas de negócio da empresa [3].

Há três tipos de motivos que podem levar uma empresa a implementar um sistema ERP, negócio, tecnologia e legislação [4]. Mas, para Caldas e Wood [5], existem três motivos que podem levar as organizações a adotarem um sistema ERP:

1. Motivos Substantivos: são os motivos mais significantes, ameaças ou oportunidades que as empresas enfrentam, faz com que o ERP seja uma resposta adequada.
2. Motivos Institucionais: São os motivos externos que forçam a organização a aceitar um sistema ERP.
3. Motivos Políticos: Transparece os interesses dos grupos com poder dentro da empresa.

B. Vantagens dos ERP

Os benefícios destes sistemas de informação podem ser medidos pela redução de custos para armazenar informação, *Return On Investment* (ROI), ter uma visão estratégica do mercado, entre outras que potenciam o uso do ERP numa organização [6].

É então possível distinguir, entre vários estudos abordados sobre este tema, algumas vantagens na adoção destes sistemas de informação, tais como [7]:

- Agilização dos negócios;
- Base de dados monopolizada;
- Controlo e gestão da informação;
- Melhoria da eficiência;
- Obtenção de informação fidedigna em tempo ideal;
- Otimização de processos;
- Redução de custos em tecnologias;
- Evolução de tecnologias de informação;
- Orientação dos utilizadores para uma melhor tomada de decisão.

C. Desvantagens dos ERP

Na maioria dos casos os projetos de implementação de ERP acabam por ultrapassar o valor inicialmente orçamentado e ter uma duração superior à estimada. Sendo que, uma das maiores barreiras ao sucesso da implementação de um ERP numa organização é a resistência de alguns colaboradores à mudança e incapacidade de adaptação, dificuldades de aprendizagem e incompreensão dos benefícios futuros [8]. Contudo, a adoção progressiva da nova versão do ERP, em conjunto com formação, minimiza a resistência dos utilizadores [9] [10].

É então possível distinguir, ao contrário do exposto no subcapítulo anterior, algumas desvantagens na adoção destes sistemas de informação, tais como [7]:

- Envolvimento inadequado da gestão de topo;
- Custo da implementação;
- Necessidade de um plano;
- Experiência da equipa da implementação do ERP;
- Mudança organizacional;
- Adaptação ao ERP novo;
- Dificuldades na utilização;
- Dependência de um fornecedor;
- Resistência dos colaboradores.

D. Implementação de ERP

Implementar um ERP pode ser extremamente desafiante. Atualmente existe muita oferta e algumas das suas características são designadamente a sua parametrização, flexibilidade, modulação e utilização partilhável da informação [11]. A implementação de um sistema ERP é um processo moroso, muito dispendioso financeiramente e de dificuldade elevada devido a todos os fatores inerentes. Contudo, os principais fornecedores de ERP viram-se na posição de construir pacotes de ERP que vão de acordo às necessidades de cada organização, seja ela de que dimensão for e de que mercado for. Assim sendo, esta solução permite a globalização e diversificação da oferta de sistemas ERP [12]. A implementação requer custos, mudança nos processos e uma exigente adaptação por parte dos colaboradores, tornando assim um processo complexo e que poderá criar alguma inércia no ato da mudança [13].

A Figura 1, apresenta o ciclo de vida dos sistemas ERP, com as suas diferentes etapas [14].

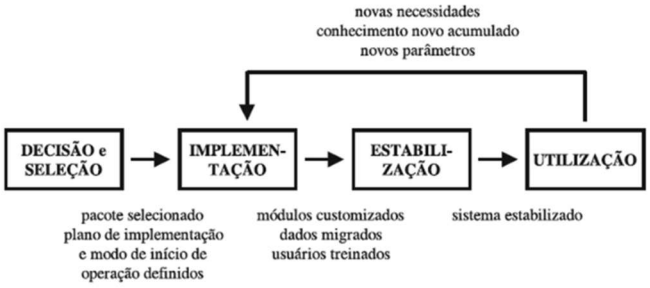


Figura 1 – Ciclo dos sistemas de ERP

A primeira etapa "decisão e seleção" ocorre apenas uma vez e é o momento em que é decidido/selecionado o sistema de informação (ERP) escolhido pela empresa. Já as fases posteriores "implementação" e "utilização" repetem-se várias vezes, sendo que as mesmas possuem um elo e o mesmo foi concebido para ser acompanhado por recursos humanos aptos para enfrentarem os desafios existentes nestas fases descritas.

Estes mesmos recursos podem ser providenciados por empresas de consultoria com o objetivo de delinearem uma estratégia e um plano de implementação e utilização do ERP, de forma a diminuir o risco de insucesso. Assim sendo, geralmente, o responsável pela seleção é a pessoa que coordena o departamento de informática, enquanto o administrador apenas acorda os preços associados à aquisição do ERP [15].

Quando um SI é implementado numa organização devemos ter em conta a complexidade por ele apresentada. Um estudo realizado por Pérez Estébanez, demonstra que o tipo de módulo implementado afeta significativamente, quer de forma positiva, quer negativa, o nível de satisfação com o ERP. Quantos mais módulos são implementados, mais complexo e maior esforço será necessário para usar de forma eficaz e correta o novo sistema de informação. Estando intimamente ligado o nível de satisfação do utilizador com o nível de interação que o mesmo mantém com o sistema de informação [16].

E. Fatores críticos de sucesso para a implementação de um ERP

Para Nah [17] são onze os fatores críticos de sucesso para a implementação de um sistema ERP, que são os seguintes:

- A Equipa do projeto;
- Cultura Empresarial;
- Gestão de Topo;
- Plano de Negócios ;
- Customização mínima;
- Planeamento dos processos;
- Comunicação;
- Gestão do projeto;
- Formação;
- Monitorização e Avaliação da Performance;
- *Project champion.*

F. Fatores críticos de insucesso para a implementação de um ERP

Foi realizado um estudo que revela a importância da gestão do risco neste tipo de projetos, tendo sido concluído que existem onze fatores de risco que potenciam o insucesso da implementação do sistema, e que constituem assim uma forte ameaça ao desenvolvimento da mesma. Estes onze fatores foram então considerados como os mais impactantes pelos gestores de projeto [18]:

- Falta de empenho da gestão de topo;
- Falta de empenho dos utilizadores;
- Falta de perceção dos requisitos;
- Falta de envolvimento dos utilizadores;
- Falha na gestão das expectativas do utilizador;
- Alteração dos objetivos;
- Falta do conhecimento necessário da equipa do projeto;
- Variação dos requisitos;
- Introdução de nova tecnologia;
- Insuficiente/Inapropriado pessoal;
- Conflitos entre departamentos utilizadores do ERP.

V. METODOLOGIA

A problemática que levou à realização deste estudo foi compreender quais as expectativas dos futuros utilizadores do sistema de informação SAP, a sua aceitação e entender quais as melhorias percebidas por estes mesmos utilizadores. Com base neste estudo compreenderemos se a implementação e utilização do SAP será uma mais-valia para os utilizadores e se trará vantagens competitivas para a empresa.

Posto isto, o Método de Investigação usado foi o estudo de caso. O estudo de caso tem como caracterização a análise e investigação partindo de um problema e encontrando a sua solução. Um estudo de caso faz uma avaliação à pessoa, lugar ou evento, analisando e obtendo resultados que possam prever as consequências futuras e ser usado para resolver problemas de investigação com maior fundamento e clareza. Geralmente é estudada uma temática apenas, mas também podem acontecer investigações comparativas usando dois ou mais temas [19].

Neste estudo de caso foi efetuada uma investigação recorrendo ao método qualitativo. A partir de um guião de entrevista, realizou-se uma entrevista aos vários intervenientes. Nas entrevistas realizadas foram efetuadas perguntas para caracterização pessoal (género, idade, departamento, funções e formação académica) e para perceção das expectativas dos futuros utilizadores em relação à utilização do SAP comparativamente ao sistema já utilizado, tendo sido entrevistados os seguintes colaboradores (nomes fictícios):

- Susana: *Engineering Finance Manager;*
- Hélder: *Global FP&A Manager;*
- Miguel: *Finance Analyst;*
- João: *Europe FP&A Manager;*
- Liliana: *Chief Accountant.*

Após a realização das entrevistas, foram agrupadas as perguntas que se identificavam com cada tema e foi obtida uma amostra dos termos mais usados/relevantes. Para tal, foi utilizada a ferramenta Leximancer, onde as perguntas foram

agrupadas por temas. Na Tabela 1, podemos ver quais as perguntas agrupadas e aquelas que mais relevantes foram para a realização do estudo, conseguindo-se assim extrair uma informação mais detalhada e pormenorizada daquela que é a perceção dos futuros utilizadores do SAP. O resultado desta análise teve como objetivo encontrar relações entre as palavras que, posteriormente, são representadas num mapa conceptual gráfico mostrando as relações entre si. Relativamente aos círculos apresentados no seguinte subcapítulo, os maiores demonstram que a palavra foi utilizada um maior número de vezes e as cores quentes (vermelhos, laranjas e amarelos) representam os temas mais relevantes das entrevistas.

Tabela 1 – Objetivos e questões

Objetivos	Questões
Identificar lacunas do sistema atual e as necessidades dos utilizadores.	**I.2.** Quais as maiores lacunas do ERP QAD, atualmente usado, que gostava que fosse(m) colmatada(s) com a implementação do SAP? **I.3.** Considera o sistema de informação atualmente usado seja suficiente para responder às suas necessidades/exigências profissionais?
Analisar a facilidade de uso percebida e a utilidade percebida do novo sistema.	**I.4.** Comparativamente com o sistema QAD, o que espera com a facilidade de uso do novo sistema SAP? **II.5.** Até que ponto acha que o novo sistema de informação será útil?
Analisar o nível de empenho dos utilizadores como potenciador de falhas do atual sistema.	**I.5.** Sente que a falta de empenho dos utilizadores é um dos maiores potenciadores de falhas para o funcionamento do QAD?
Verificar se a variação de requisitos não foi respondida pelo sistema atual e se isso levou a um maior envolvimento no novo projeto.	**I.6.** Concorda que, com o passar do tempo, existiu uma variação dos requisitos por parte do utilizador final que não foi correspondida pelo QAD? **II.7.** Enquanto futuro utilizador do SAP, sente-se envolvido no projeto de implementação?
Verificar se é expectável uma melhoria da performance dos processos com o novo sistema.	**II.2.** Espera uma melhoria na sua performance com a introdução do novo sistema de informação SAP? Se sim em que medida?
Identificar e analisar os fatores críticos de sucesso e insucesso.	**II.3.** Considera que existe ou existirá uma resistência por parte dos utilizadores para a mudança de ERP? **II.4.** Quais para si, seriam os fatores críticos de sucesso para uma utilização adequado do SAP ERP?

VI. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A. *Lacunas do QAD versus o seu nível de resposta às necessidades*

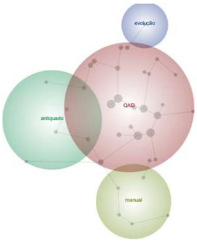


Figura 2 – Mapa de conceitos – Relação entre lacunas QAD e necessidades dos utilizadores

Referido bastante vezes pelos entrevistados como um sistema antiquado, existindo uma grande necessidade de introdução manual de dados, não consegue responder às necessidades diárias, pois não fornece os relatórios com os dados corretos, seja por ineficácia do sistema, seja pela limitação do que é possível extrair do QAD. Mesmo após várias tentativas de implementação de versões mais recentes, o sistema demonstra pouca evolução e torna-se impraticável o seu uso face à quantidade de informação que tem de ser trabalhada e detalhada para uma boa análise dos dados (Figura 2).

B. *Facilidade de uso e informação útil*

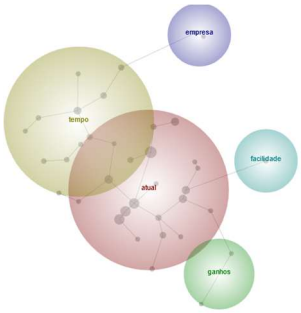


Figura 3 – Mapa de conceitos –Facilidade de uso e informação útil

Referido que, com a **facilidade** de uso, esteja a possibilidade de, por exemplo, integrar várias entidades num só reporte e maior **facilidade** na obtenção de documentos de suporte. Relativamente a este objetivo podemos concluir, com o modelo de aceitação de tecnologia (TAM), que após estudo da adoção e aceitação do sistema de informação, os utilizadores tendem a preferir uma alteração para o SAP, pois é notório que demonstram uma intenção de uso do novo sistema. Os entrevistados compreendem a utilidade percebida do SAP, acreditam que o sistema aumenta o desempenho individual e reduz o esforço de análise de dados obtendo assim a intenção real do uso do sistema (Figura 3).

C. *Falta de empenho dos utilizadores como potenciador de falhas*

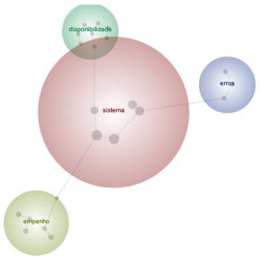


Figura 4 – Mapa de conceitos – Falta de empenho dos utilizadores como potenciador de falhas

Com base na Figura 4 e nos dados fornecidos pelas respostas a esta questão, podemos concluir que é o sistema que contempla muitos erros, não tanto pela falta de empenho dos utilizadores, mas sim pelo fraco nível de desempenho do sistema QAD. Tal como o Miguel Leme mencionou "…penso que os utilizadores procuram é ter mais disponibilidade de funções no sistema". O sistema é muito pouco funcional e as opções limitadas para o

estudo dos dados. Conclui-se que o principal potenciador de falhas não é a falta de empenho dos utilizadores, mas sim a própria ineficácia e ineficiência do sistema de informação QAD.

D. *Variação dos requisitos versus envolvimento na implementação do SAP*

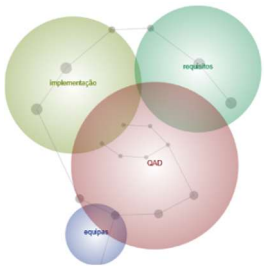


Figura 5 – Mapa de conceitos – Variação dos requisitos versus *envolvimento na implementação do SAP*

Neste ponto verificamos que a variação dos **requisitos** por parte dos utilizadores do **QAD** pode não ter sido cabalmente respondida pelo sistema. Os **requisitos** foram alterados com o passar do tempo, tal como a exigência e detalhe dos dados abordados. No entanto, o **QAD** não respondeu a essa exigência. Para os entrevistados, torna-se claro que o **QAD**, atualmente, não é uma ferramenta que traga valor acrescentado para as **equipas**. Por outro lado, não se sentem envolvidos no projeto de **implementação** do SAP, maioritariamente por ser um projeto embrionário, mas esperam poder reunir-se, no futuro, com as **equipas** de apoio para promover a **implementação** bem-sucedida do SAP (Figura 5).

E. *Melhoria de performance com o SAP*

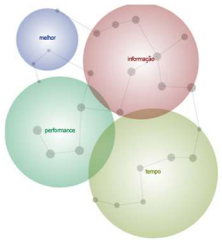


Figura 6 – Mapa de conceitos – Melhoria da performance com o SAP

Em relação à questão sobre a melhoria da performance com a utilização do SAP, a resposta é unânime entre os entrevistados. Com o apoio do mapa de conceitos representado na Figura 6, podemos concluir que todos esperam que a **performance** seja **melhor**, a **informação** esteja disponível de forma mais atempada e detalhada, otimizando o **tempo** e tendo assim um impacto positivo na **performance** individual de cada utilizador**.**

F. *Fatores críticos de sucesso para a implementação e resistência perante a mudança*

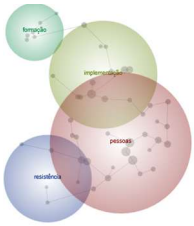


Figura 7 – Mapa de conceitos – Fatores críticos de sucesso para a implementação e resistência perante a mudança

Os entrevistados destacam bastante as "**pessoas**", pois com a **implementação** de um sistema completamente novo, as **pessoas** serão o principal motivo para esta mesma **implementação** ser bem-sucedida ou não. A **formação**, também referenciada algumas vezes pelos entrevistados, é considerada um dos fatores mais importantes para o sucesso da **implementação** do SAP (Figura 7).

VII. CONCLUSÕES

A. *Principais conclusões e contributos*

Assim sendo, os principais indicadores desta migração de sistema de informação, bem como os temas mais abordados pelos entrevistados – futuros utilizadores do SAP - foram o tempo (ligado com a performance), a otimização e a qualidade da informação.

Em relação aos objetivos verificou-se que:

- Foram identificadas as lacunas do QAD tais como a sua antiguidade, a necessidade de *inputs* manuais e a falta de evolução do sistema. Foi igualmente identificado o problema inicial para a necessidade da criação deste estudo, percebendo as necessidades dos utilizadores e partindo desse ponto para encontrar a solução.
- Analisou-se a facilidade de uso percebida do sistema SAP, bem como a sua utilidade, e verificou-se que os seus futuros utilizadores esperam um sistema que possibilite uma melhoria do desempenho global com a introdução de um sistema *user friendly* e capaz de centralizar a informação.
- Verificou-se que o empenho dos utilizadores não é um potenciador de falhas do atual sistema, mas sim a incapacidade de partilhar informação eficiente e eficaz em tempo útil, devido à antiguidade e demora na resposta do próprio sistema.
- Com o avanço tecnológico, verificou-se uma tendência geral na resposta dos entrevistados, não se sentem realizados com o desenvolvimento do atual sistema uma vez que não segue as exigências dos utilizadores. No entanto, os mesmos não se sentem envolvidos no projeto por ser algo novo e estar numa fase muito inicial de implementação.
- Em relação a uma expectável melhoria da performance, o *feedback* é unânime. Todos os utilizadores esperam que exista um aumento de produtividade, dinamizando o tempo dispensado, não só com os processos morosos,

mas também com a facilidade de leitura dos dados partilhados pelo sistema.

- Relativamente aos fatores críticos de sucesso e insucesso, para os entrevistados é importante uma boa formação no novo sistema, com foco nas pessoas e nas suas perceções e expectativas, bem como colmatar a possível resistência de alguns utilizadores habituados e com experiência no sistema de informação atual. Demonstra que o novo sistema será uma ferramenta que auxilia o trabalho e não deve ser vista como uma ação sem valor acrescentado.

B. Principais limitações

O estudo e o desenvolvimento contínuo do processo de investigação apresentaram algumas limitações, tais como:

- Os entrevistados, apesar dos diferentes níveis hierárquicos, apresentam *backgrounds* semelhantes e tendem a ter acesso ao mesmo nível de informação, visto que estão todos integrados no departamento financeiro embora com funções diferentes.
- A dificuldade em obter entrevistas de outra origem geográfica também pesou no processo das entrevistas, pois a *Visteon* está situada em outros países europeus e outros continentes e a solução SAP vai ser também implementada nestas geografias.

C. Propostas de investigação futura

A partir das limitações enumeradas e mencionadas no ponto anterior podemos identificar várias oportunidades para uma futura investigação dentro deste tema:

- Efetuar mais entrevistas com potenciais utilizadores do SAP, para os quais o estudo seja relevante e adequado.
- Realização de questionários ao invés de entrevistas, para abranger um maior número de participantes.
- Realizar entrevistas e/ou questionários a pessoas de diferentes departamentos, de forma a obter uma visão geral da organização.
- Participação de outros espaços geográficos, como a América do Norte ou a Asia, também seriam interessantes para determinar as perspetivas e as preocupações de outros futuros utilizadores da ferramenta SAP, com cultura, experiências profissionais e métodos de trabalho, diversificados.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado no ISTAR - Information Sciences and Technologies and Architecture Research Center do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, e foi parcialmente financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (Projeto "FCT UIDB / 04466/2020").

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] B. Alturas, Introdução aos Sistemas de Informação Organizacionais, 2ª ed., Lisboa: Sílabo, 2022, p. 235.

[2] F. M. Rocha, R. C. R. Oliveira, A. E. d. Albuquerque Junir, A. K. A. Valença e V. O. F. d. Melo, "Treinamento e participação dos usuários no desenvolvimento de sistemas: Desafios para a adoção de tecnologia da informação," *Revista Gestão.Org,* vol. 14, nº 5, pp. 200-212, 2016.

[3] P. Ruivo, T. Oliveira e M. Neto, "Examine ERP post-implementation stages of use and value: Empirical evidence from Portuguese SMEs," *International Journal of Accounting Information Systems,* vol. 15, nº 2, pp. 166-184, 2014.

[4] O. Fulane, B. Alturas e E. Lage, "Fatores Críticos na Implementação de Projetos de ERP em dois Bancos Moçambicanos," em *CISTI 2012 - 7ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, Madrid, Espanha, 2012.

[5] M. P. Caldas e T. Wood Jr., "Fads and fashions in management: the case of ERP," *Revista de Administração de Empresas,* vol. 40, nº 3, p. 8–17, 2000.

[6] R. Addo-Tenkorang e P. Helo, "Enterprise Resource Planning (ERP): A Review Literature Report," em *WCECS 2011: World Congress on Engineering and Computer Science*, San Francisco, USA, 2011.

[7] J. V. Mendes e E. Escrivão Filho, "Sistemas Integrados De Gestão ERP Em Pequenas Empresas: Um Confronto Entre o Referencial Teórico e a Prática Empresarial," *Gestão & Produção,* vol. 9, nº 3, pp. 277-296, 2002.

[8] S. Dezdar e A. Sulaiman, "Successful enterprise resource planning implementation: Taxonomy of critical factors," *Industrial Management and Data Systems,* vol. 109, nº 8, p. 1037–1052, 2009.

[9] J. C. Vinhais e B. Alturas, "Trajetória de Migração de Sistemas de Informação de Gestão (ERP): Evidências Empíricas Associadas ao Caso de uma Distribuidora de Produtos Químicos," *Egitania Sciencia,* vol. 1, nº 26, pp. 49-71, 2020.

[10] D. Alvim e B. Alturas, "Impact on organisations of changes in information systems: The case of two Lisbon Universities," *International Journal of Information and Operations Management Education,* vol. 7, nº 2, pp. 137-160, 2021.

[11] J. C. d. Carvalho, Logística e gestão da cadeia de abastecimento, Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

[12] M. A. Rashid, L. Hossain e J. D. Patrick, "The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective," em *Enterprise Resource Planning: Solutions and Management*, IGI Global, 2002, pp. 35-50.

[13] A. R. Martins e B. Alturas, "Impacto organizacional da implementação de um módulo ERP em PME portuguesas," em *CISTI 2016 - 11ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, Gran Canaria, Espanha, 2016.

[14] C. A. d. Souza, "Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP," Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2000.

[15] V. J. Breternitz e A. C. Gallhardi, "Contribuições ao Processo de Seleção de Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) para pequenas e médias empresas," *Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura,* vol. 3, nº 2, pp. 8-19, 2011.

[16] R. Pérez Estébanez, "An Approach to Sustainable Enterprise Resource Planning System Implementation in Small- and Medium-Sized Enterprises," *Administrative Sciences,* vol. 14, nº 5, pp. 1-12, 2014.

[17] F. F.-H. Nah, J. L.-S. Lau e J. Kuang, "Critical factors for successful implementation of enterprise systems," *Business Process Management Journal,* vol. 7, nº 3, p. 285–296, 2001.

[18] M. Keil, C. P. E. K. Lyytinen e R. C. Schmidt, "A Framework for Identifying Software Project Risks," *Communications of the ACM,* vol. 41, nº 11, pp. 76-83, 1998.

[19] A. J. Mills, G. Durepos e E. Wiebe, Encyclopedia of case study research, SAGE Publications, 2010.