



Seu Projeto de ERP Está em Crise?

Um guia para CEOs e executivos que precisam tomar decisões sobre projetos de ERP em dificuldade.

ODS CONSULTORIA

Programa de Recuperação de Projetos

Sumário

- 01 Introdução: Você não está sozinho
- 02 Os sinais de que algo não vai bem
- 03 Por que isso acontece: as causas reais
- 04 O custo de não agir
- 05 O que o mercado internacional já aprendeu
- 06 Como funciona uma recuperação estruturada
- 07 A metodologia PRP: 4 fases de intervenção
- 08 Casos reais: o que a intervenção muda na prática
- 09 Quando é hora de pedir ajuda?
- 10 Próximo passo

Este guia foi escrito para CEOs e executivos que precisam tomar decisões sobre projetos de ERP em dificuldade. O objetivo não é ensinar a resolver o problema tecnicamente, e sim ajudá-lo a reconhecer os sinais, entender as causas e saber quando e como buscar apoio.

01

Introdução: Você não está sozinho

Se você está lendo este guia, provavelmente já passou por reuniões em que o tema ERP gera desconforto. Talvez o go-live tenha sido adiado mais de uma vez. Talvez o sistema já esteja no ar, mas ninguém confia nos números. Ou talvez você simplesmente não consiga explicar ao conselho por que um projeto que custou milhões ainda não entregou o que prometeu.

Você não está sozinho. De acordo com dados compilados pela Gartner e por institutos como o Standish Group, entre 55% e 75% dos projetos de ERP não atingem os objetivos originais. Muitos estouram prazo, orçamento, ou ambos. Alguns simplesmente param no meio do caminho, sem que ninguém declare formalmente que fracassaram.

55-75% atingem seus objetivos	2-3x nos piores casos	70% são técnicos
---	---------------------------------	----------------------------

Este guia foi escrito para CEOs e executivos que precisam tomar decisões sobre projetos de ERP em dificuldade. O objetivo não é ensinar a resolver o problema tecnicamente — para isso, existem especialistas. O objetivo é ajudá-lo a reconhecer os sinais, entender as causas e saber quando e como buscar apoio.

"Um projeto de ERP em crise raramente se resolve sozinho. Mas, quanto antes você reconhecer o problema, menores serão os danos."

02

Os sinais de que algo não vai bem

Projetos de ERP não entram em crise da noite para o dia. A deterioração é gradual, quase silenciosa. Quando o CEO percebe, geralmente já se passaram meses de problemas acumulados que foram minimizados em relatórios e reuniões de status.

Sinais durante a implantação

Go-live adiado repetidamente. O primeiro adiamento sempre vem com uma justificativa razoável. No segundo, a justificativa já é menos convincente. No terceiro, ninguém mais pergunta quando será o go-live, porque a pergunta se tornou constrangedora. Se o go-live já foi postergado duas ou mais vezes, o problema quase nunca é técnico. É de gestão, de escopo ou de alinhamento entre as partes.

Consultores trocados ao longo do projeto. A consultoria implantadora troca o gerente de projeto, depois troca um consultor-chave, depois manda alguém júnior no lugar do sênior que participou da venda. Cada troca reseta parte do conhecimento do projeto. Se você já perdeu a conta de quantas pessoas diferentes passaram pelo projeto, isso não é rotatividade normal. É sinal de que o projeto não está sendo priorizado pelo fornecedor.

Orçamento estourado sem entregas proporcionais. O investimento já passou do previsto, mas as entregas não acompanharam. Mais dinheiro foi gasto, mas o sistema continua incompleto, instável ou subutilizado. Quando você pede uma previsão atualizada de custo total, as respostas são vagas.

Equipe desmotivada e resistente. O time interno que deveria ser o motor do projeto está esgotado. Key-users acumulam atividades do projeto com a rotina operacional. Alguns já pediram para sair do projeto. Outros participam das reuniões, mas visivelmente desistiram de contribuir.

Sinais após o Go-Live

O ERP está no ar, mas ninguém confia. Este talvez seja o cenário mais frustrante. O sistema foi implantado. Tecnicamente, está funcionando. Mas a operação continua rodando em paralelo com planilhas. Os gestores conferem os números do ERP cruzando com controles manuais. Ninguém toma decisão baseada no sistema porque "os dados não batem". Quando o ERP vira apenas mais um sistema, ao invés de ser o sistema, o investimento não se pagou.

Áreas inteiras operam como se o ERP não existisse. O sistema foi entregue há meses, talvez há mais de um ano, mas a adoção real é parcial. Relatórios gerenciais continuam sendo montados em planilhas. Processos críticos dependem de workarounds manuais. O ROI do projeto é inexistente.

ALERTA: Se você identificou três ou mais desses sinais no seu projeto, a situação exige atenção imediata. Não esperar é a decisão mais barata que você pode tomar agora.

03

Por que isso acontece: as causas reais

A reação natural de qualquer executivo ao perceber que o projeto está em crise é procurar um culpado. A consultoria falhou. O time interno não se dedicou. O sistema escolhido era inadequado. Em alguns casos, uma dessas explicações pode ser parcialmente verdadeira. Mas a raiz do problema quase sempre é mais profunda.

Empresas internacionais especializadas em recuperação de projetos de ERP, como a Pemeco Consulting (com mais de 45 anos de experiência), a Panorama Consulting Group e a Lumenia Consulting, são unânimes em um ponto: a maioria dos fracassos não tem origem técnica. São falhas de liderança, planejamento e governança.

Falta de orquestração entre as partes

Um projeto de ERP envolve, no mínimo, três partes: a empresa, a consultoria implantadora e o fornecedor do software. Cada um tem seus interesses, seus prazos e sua visão do que é sucesso. Sem alguém orquestrando essas partes de forma independente, o projeto avança na direção de quem grita mais alto, não de quem tem mais razão.

Na prática, a consultoria implantadora acaba assumindo o papel de gestora do projeto, criando um conflito de interesse estrutural: quem executa não deveria avaliar a qualidade da própria execução.

Escopo mal definido desde o início

Muitos projetos começam com escopo descrito em alto nível, cheio de premissas e "a definir". Parece pragmatismo, mas é uma bomba-relógio. Quando chega a hora de configurar processos específicos, surgem dezenas de decisões que ninguém antecipou. Cada decisão vira uma negociação. O escopo infla. O prazo estoura.

Ausência de governança executiva

O CEO participa do kick-off, aparece no comitê diretivo a cada dois meses e delega todo o resto. Isso não é governança. É abandono disfarçado de responsabilidade.

Projetos de ERP são projetos de transformação. Exigem decisões que afetam a estrutura da empresa, os processos e até a cultura organizacional. Sem envolvimento executivo real e frequente, essas decisões ficam paralisadas ou são tomadas no nível errado.

Dependência excessiva da consultoria

Quando a empresa delega demais para a consultoria, perde o controle sobre o próprio projeto. Decisões de processo que deveriam ser do cliente são tomadas pelo consultor, que configura o sistema da forma que conhece, não necessariamente da forma que a empresa precisa. O conhecimento fica concentrado fora de casa.

Falta de gestão de mudança

Implantar um ERP muda a forma como as pessoas trabalham todos os dias. Se ninguém preparou a organização para essa mudança, a resistência é garantida. Treinamento técnico não substitui gestão de mudança. Saber apertar botões no sistema não significa entender por que o processo mudou.

"A crise raramente tem uma causa única. É o acúmulo de pequenas falhas de gestão que, isoladas, parecem gerenciáveis, mas juntas criam paralisia."

04

O custo de não agir

Quando o projeto entra em crise, existe uma tentação enorme de esperar. Esperar que o time se organize. Esperar que a consultoria "dê um jeito". A esperança de que o problema se resolva sozinho é compreensível, mas tem um preço alto.

Custo financeiro direto

Cada mês de atraso custa dinheiro. Licenças continuam sendo pagas. A consultoria continua faturando. O time dedicado não foca em outras iniciativas. Some tudo isso e multiplique pelo número de meses de atraso. O resultado costuma ser assustador.

Pesquisas da McKinsey mostram que grandes projetos de TI ultrapassam o orçamento, em média, em 45% e o prazo em 7%, entregando 56% menos valor do que o projetado. Para projetos de ERP, esses números podem ser ainda piores.

Custo de oportunidade

Enquanto o ERP consome atenção e recursos, outros projetos estratégicos ficam parados. A integração com e-commerce espera. O BI fica sem dados confiáveis. A expansão para a nova unidade é adiada porque "primeiro precisamos resolver o ERP". A empresa fica refém do projeto.

Desgaste organizacional

Projetos prolongados esgotam as pessoas. Key-users divididos há mais de um ano entre projeto e operação ficam exaustos e amargos. Gestores perdem a paciência. A credibilidade do projeto se deteriora a cada comitê diretivo sem boas notícias. Em alguns casos, a empresa perde bons profissionais que simplesmente não aguentam mais.

Risco para a operação

Um ERP mal implantado causa danos reais: notas fiscais com erro, estoques divergentes, demonstrações financeiras inconsistentes, falhas em compliance. Dependendo do setor, esses problemas podem gerar multas, perda de clientes e danos à reputação da empresa.

Não agir não é uma opção neutra. Cada semana de espera amplia o prejuízo e reduz as opções disponíveis.

05

O que o mercado internacional já aprendeu

A recuperação de projetos de ERP não é uma novidade. Nos Estados Unidos e na Europa, consultorias especializadas operam há décadas exclusivamente nesse segmento. O que elas aprenderam ao longo de milhares de intervenções pode ser resumido em alguns princípios fundamentais.

Princípio 1: O problema raramente é o software

Consultorias como a Pemeco, com mais de 45 anos de atuação em recuperação de ERP, confirmam que a grande maioria dos fracassos tem origem em falhas de implementação, não no sistema escolhido. Erros de configuração, dados mal migrados e lacunas de processo são os verdadeiros vilões. Trocar o ERP quase nunca resolve. Corrigir a forma como ele foi implantado, sim.

Princípio 2: Independência não é luxo, é pré-requisito

A Panorama Consulting Group, referência global em consultoria independente de ERP, aponta que organizações que utilizam acompanhamento externo independente têm probabilidade significativamente maior de atingir seus objetivos após a implantação. A razão é simples: quem executa não pode, ao mesmo tempo, auditar a qualidade da própria execução.

Princípio 3: Governança é o pilar de tudo

A Lumenia Consulting, na Irlanda, e a Dreher Consulting, na Alemanha, colocam a estrutura de governança como fator número um de sucesso ou fracasso. Sem papéis claros, alçadas de decisão definidas e um sponsor com presença real, nenhum plano técnico sobrevive.

Princípio 4: Diagnóstico antes de ação

Todas as metodologias internacionais começam com uma fase de avaliação rápida, normalmente completada em uma a duas semanas. O objetivo é mapear a situação real antes de tomar qualquer decisão. Agir sem diagnóstico preciso é como prescrever tratamento sem exame. Pode funcionar por sorte, mas a probabilidade de errar é alta.

Princípio 5: Intervenção estruturada, não heroísmo

Recuperação eficaz não depende de um consultor genial que resolve tudo sozinho. Depende de um método estruturado, com fases claras, entregas definidas e critérios de progresso mensuráveis. O que diferencia uma intervenção profissional de tentativa e erro é justamente isso: processo, não improviso.

"No mercado internacional, a recuperação de projetos de ERP é uma disciplina reconhecida, com metodologias próprias e especialistas dedicados. No Brasil, esse serviço ainda é praticamente inexistente."

06

Como funciona uma recuperação estruturada

Quando o time interno e a consultoria não conseguem mais avançar sozinhos, é necessária uma intervenção estruturada. Não estamos falando de trocar a consultoria ou recomeçar do zero. Estamos falando de trazer uma visão externa, independente, para diagnosticar a situação real e construir um caminho de retomada.

O papel do orquestrador independente

A ODS Consultoria não implanta ERP. Não vende licença. Não concorre com a consultoria atual. Atua como orquestradora independente: alguém que olha para o projeto com distanciamento, sem compromisso com nenhuma das partes, com um único objetivo: fazer o projeto funcionar.

Essa independência permite identificar problemas que ninguém de dentro consegue enxergar. O consultor não vai dizer que o próprio trabalho está ruim. O time interno não vai admitir que não entendeu o processo. O CEO não ouve a verdade porque ninguém quer ser o portador de más notícias.

Independência total Sem vínculo com a consultoria implantadora nem com o ERP.	Diagnóstico real Identifica as causas raiz, não apenas os sintomas
Ação rápida Primeiras ações e plano executivo em até 2 semanas	Resultado mensurável Entregáveis concretos e KPIs em cada fase

O Programa de Recuperação de Projetos atende dois perfis de cliente: empresas com implantações de ERP em crise ativa e empresas cujo ERP já foi entregue, mas não gera valor operacional. Em ambos os casos, a intervenção segue a mesma metodologia, estruturada em quatro fases.

07

A metodologia PRP: 4 fases de intervenção

O Programa de Recuperação de Projetos (PRP) é uma metodologia de intervenção estruturada em quatro fases sequenciais. Cada fase tem escopo definido, entregáveis claros e critérios de progresso. O cliente pode contratar apenas a Fase 01 (Triagem), sem compromisso com o resgate completo. A decisão de avançar é tomada com base em evidências, não em pressão comercial.

01	02	03	04
TRIAGEM	DIAGNÓSTICO	ESTABILIZAÇÃO	SUSTENTAÇÃO
Semana 1	Semanas 2-3	Semanas 4-8	Meses 3-6

Fase 01: Triagem

Semana 1 | Avaliação inicial de severidade

A Triagem é o primeiro contato com a realidade do projeto, sem filtros. Em uma semana, a ODS conduz entrevistas com o sponsor, o GP do cliente, key users e a consultoria implantadora. Em paralelo, analisa a documentação do projeto: contrato, escopo, atas de reunião, cronograma e change requests.

O resultado é um Relatório de Triagem com Score de Severidade (classificação em Alerta, Crítico ou Emergencial) e uma recomendação formal de Go/No-Go do resgate. O sponsor recebe, pela primeira vez, uma visão independente e honesta do estado do projeto.

Entregável: Relatório de Triagem com Score de Severidade, exposição financeira, mapa de stakeholders e recomendação Go/No-Go.

Fase 02: Diagnóstico

Semanas 2-3 | Mapeamento profundo das causas raiz

O Diagnóstico aprofunda o que a Triagem identificou. A análise cobre seis dimensões críticas do projeto: Governança, Escopo, Cronograma, Pessoas, Técnico e Relacional. Para cada dimensão, a ODS identifica evidências, aplica análise de causa raiz e formula recomendações específicas.

O resultado é um mapa causal encadeado que mostra como os problemas se alimentam mutuamente, e um Plano de Resgate priorizado em quick wins (ações imediatas de alto impacto) e ações estruturais (intervenções de médio prazo que resolvem as causas raiz).

Entregável: Relatório de Diagnóstico com mapa de causas raiz, score por dimensão e Plano de Resgate estruturado.

Fase 03: Estabilização

Semanas 4-8 | Intervenção executiva e reestruturação

A Estabilização é a fase de intervenção propriamente dita. Antes de avançar, é preciso parar de piorar. A ODS atua em oito frentes simultâneas:

- **Reestruturação da governança:** novos papéis, comitê de crise, cadência de reuniões
- **Renegociação de escopo com a consultoria:** o que entra, o que sai, o que fica para uma próxima fase
- **Plano de ação priorizado:** quick wins com prazos e donos definidos
- **Reativação do Sponsor:** briefing executivo com visão real e decisões necessárias
- **Mediação cliente-consultoria:** restaurar confiança e alinhar expectativas
- **Cronograma revisado:** marcos realistas com critérios de aceitação
- **Programa de engajamento:** key users re-treinados, comunicação interna reforçada
- **Monitoramento semanal:** relatório de progresso com semáforo por frente de trabalho

Entregável: Plano de Estabilização executivo e Relatórios semanais de progresso ao Sponsor.

Fase 04: Sustentação

Meses 3-6 | Governança contínua até a estabilidade plena

Com o projeto estabilizado, a execução e retomada com acompanhamento próximo da ODS. O foco é garantir que o plano seja seguido, que desvios sejam corrigidos rapidamente e que a organização desenvolva capacidade própria de manter o projeto nos trilhos.

- **Painel de KPIs:** monitoramento de adoção, qualidade de dados, cobertura funcional
- **Comitê de Governança:** reuniões mensais com sponsor e diretores
- **Gestão de Backlog:** priorização estratégica do que ficou fora do escopo revisado
- **Assessment de Maturidade:** avaliação periódica do nível de uso real do ERP

Entregável: Painel Executivo mensal, Assessment de Maturidade e Sign-off formal de encerramento.

RESULTADO ESPERADO		
<p>ate 60% de redução em custos adicionais ou retrabalho</p>	<p>ate 50% de redução no tempo para estabilização</p>	<p>85%+ de adoção do ERP após estabilização</p>

08

Casos reais: o que a intervenção muda na prática

Os casos abaixo são reais, com dados alterados para preservar a confidencialidade do cliente e da consultoria envolvida.

CASO 01 | INDÚSTRIA | Projeto de R\$ 800K

Situação: Go-live adiado três vezes. Sponsor ausente há semanas. Relação entre cliente e implantadora em colapso. Equipe interna desmotivada e sem direção clara. O projeto caminhava para cancelamento.

Resultado: Go-live realizado oito semanas após a intervenção. Economia estimada em R\$ 320 mil em custos adicionais que seriam necessários caso a reestruturação de governança não tivesse sido implementada.

CASO 02 | DISTRIBUIÇÃO | Projeto de R\$ 500K

Situação: ERP entregue e em operação, mas a operação ainda dependia de planilhas paralelas. Relatórios gerenciais inconsistentes. Baixa confiança nos dados do sistema. O investimento havia sido realizado, porém o retorno percebido era nulo.

Resultado: Adoção do ERP passou de 40% para 85% em dez semanas. Operação estabilizada. Planilhas paralelas eliminadas nas áreas críticas.

CASO 03 | SERVIÇOS | Entrega há 14 meses

Situação: 70% das áreas sem adoção efetiva do ERP. ROI do projeto inexistente. O sistema estava implantado, mas sem impacto real na operação. Processos manuais ainda predominavam. A diretoria já avaliava a possibilidade de abandonar a solução e reiniciar o projeto.

Resultado: Adoção aumentou de 28% para 79% em doze semanas. Processos manuais eliminados em quatro áreas críticas. A decisão de abandono do sistema foi revertida, preservando o investimento já realizado.

***O Programa de Recuperação não é sobre apontar culpados.
Trata-se de construir um caminho viável para que o projeto
entregue valor.***

09

Quando é hora de pedir ajuda?

Existe um momento em que o CEO precisa reconhecer que as forças internas não são suficientes. Isso não é fraqueza, é leitura estratégica. Insistir em um caminho que não está funcionando, esperando resultados diferentes, é um erro de gestão.

Gatilhos que indicam que é hora de buscar apoio externo

- O go-live já foi adiado mais de duas vezes e não existe um cronograma em que você acredite de verdade.
- O orçamento estourou em mais de 30% e não há previsão confiável de custo total.
- A relação com a consultoria implantadora está desgastada e as reuniões viraram sessões de acusações mútuas.
- O time interno está esgotado e você começa a perder pessoas-chave.
- O ERP foi implantado, mas a operação roda em paralelo com planilhas e controles manuais.
- Você não consegue explicar ao conselho quando e se o projeto vai entregar retorno.

Se dois ou mais desses gatilhos se aplicam, a conversa com um especialista independente não é um custo. É uma medida de proteção ao investimento que você já fez.

EXEMPLO DE ROI DA INTERVENCAO	
Investimento total do projeto ERP:	R\$ 1.200.000
Custo adicional projetado (sem resgate):	R\$ 720.000
Custo do programa completo:	R\$ 85.000
Economia estimada com o resgate:	R\$ 500.000+
ROI do programa:	5,8x o investimento

REGRA DE OURO: Seja para resgatar uma implantação em crise ou ativar um ERP que não gera resultado, o custo da intervenção nunca deve exceder 15% do investimento em risco.

10

Próximo passo

O pior cenário não é precisar de ajuda. É precisar e não pedir.

Se você chegou até aqui, provavelmente reconheceu sinais do seu projeto neste guia. Isso já é um passo importante. A maioria dos executivos leva meses entre perceber o problema e tomar a primeira ação concreta. Cada semana nesse intervalo custa dinheiro.

O primeiro passo é uma conversa. Sem compromisso, sem jargão. Conte o que está acontecendo no seu projeto. A gente ouve. Se fizer sentido, propomos uma Triagem: uma avaliação rápida, em uma semana, que entrega um diagnóstico claro do estado real do projeto. Com esse diagnóstico em mãos, você decide com segurança o próximo passo.

Programa de Recuperação de Projetos ODS Consultoria

Denis Gleidvan

Fundador | Orquestrador de Projetos ERP

Telefone / WhatsApp: (61) 99304-4840

E-mail: denis@odsconsultoria.com.br

Site: www.odsconsultoria.com.br

Quando o ERP não gera resultado, o custo de não agir é sempre maior que o custo de uma intervenção estruturada.

Independencia | Accountability | Resultado