



ADOÇÃO DE UM SISTEMA ERP: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES, DA CIDADE DE PARANAÍ – PR

ADOPTION OF AN ERP SYSTEM: A STUDY IN A CLOTHING COMPANY IN THE CITY OF PARANAÍ – PR

GEOVANA MARQUES MENDES

Graduada em administração pela Universidade Estadual do Paraná

REJANE HELOÍSE DOS SANTOS

Doutoranda em Administração pela Universidade Estadual de Maringá na linha de Marketing e Cadeias Produtivas do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Mestra em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (2017). Especialista em Engenharia de Produção pelo UniCesumar (2014). Graduada em Bacharelado em Administração pelo UniCesumar (2014), em Tecnologia em Processos Gerenciais pelo UniCesumar (2012). Licenciada em Letras pela Universidade Estadual de Maringá (2010). Professora colaboradora da Universidade Estadual do Paraná (Campus Paranaí).

RESUMO

Em decorrência da globalização, as organizações procuram cada vez mais por novas tecnologias que permitem que suas informações e dados funcionem de forma unificada e integrada, visando o suporte às tomadas de decisões e melhora competitividade. O ERP, nesse contexto, torna-se uma solução viável. Nesse sentido, o presente trabalho visa compreender a adoção de um sistema ERP em uma empresa de confecções localizada na cidade de Paranaí, no estado do Paraná. Para atender a esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, na qual seus principais dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturada com funcionários que utilizam o sistema ERP adotado por uma empresa especializada no ramo de calçados e confecções. A análise foi empreendida por meio da técnica de análise de conteúdo. Como resultados, encontrou-se que o sistema ERP escolhido pela empresa atende as necessidades organizacionais e a implementação seguiu muitos preceitos orientados pela literatura. No entanto, a comunicação com a empresa fornecedora do sistema é problemática, não são oferecidos treinamentos do sistema aos funcionários, fazendo com que alguns desconheçam muitas funcionalidades e que a empresa analisada precise utilizar planilhas em softwares complementares ao sistema ERP, apesar do alto investimento.





Palavras-chave: Sistema ERP; Adoção de sistema; Sistemas de informação.

ABSTRACT

As a result of globalization, organizations are increasingly looking for new technologies that allow their information and data to work in a unified and integrated way, aiming to support decision-making and improve competitiveness. In this context, ERP becomes a viable solution. In this sense, this work aims to understand the adoption of an ERP system in a clothing company located in the city of Paranavaí, in the state of Paraná. To meet this objective, a qualitative and descriptive research was carried out, in which its main data were collected through semi-structured interviews with employees who use the ERP system adopted by a company specialized in the field of footwear and apparel. The analysis was carried out using the content analysis technique. As a result, it was found that the ERP system chosen by the company meets the organizational needs and the implementation followed many precepts guided by the literature. However, communication with the company supplying the system is problematic, the system is not offered training to employees, causing some to be unaware of many features and that the analyzed company needs to use spreadsheets in complementary software to the ERP system, despite the high investment.

Keywords: ERP system; System adoption; Information systems.

1 INTRODUÇÃO

O uso da tecnologia que muda constantemente aspectos da sociedade e seu avanço sempre muito veloz exerce pressões para que pessoas e organizações atualizem-se para aderir as inovações e acompanharem o mercado. A velocidade dessas transformações nas últimas décadas afeta os interesses, valores, cultura, relações interpessoais e o mercado de trabalho. As inovações na área de tecnologia acabam tendo repercussões nas organizações, em sua maioria positivas por sua capacidade em gerar melhorias nos processos de produção ou administrativos e exigindo das empresas que estejam atentas para manterem-se competitivas (OLIVEIRA et al., 2020).

Mediante o fenômeno da globalização, as organizações procuram cada vez mais por novas tecnologias que permitam que suas informações e dados funcionem de forma unificada e integrada, visando sempre dar suporte às suas tomadas de decisões e





melhorar sua competitividade. Turban et al. (2004) apontam que, nesse âmbito, no início da década de 90 surge o primeiro sistema tecnológico de gestão integrada, o ERP (Enterprise Resources Planning), ou como também conhecido Planejamento de Recursos da empresa. Sistemas ERP revelando-se como sistemas de grande eficácia desde o início de seu surgimento até a atualidade, por sua capacidade de gerar informações e dados em tempo real facilitando tomadas de decisões e realizações de tarefas em diversos setores presentes na empresa.

De acordo com Jamil (2001) e Petrônio (1998) sistemas integrados ERP consistem em um conjunto de vários softwares capazes de trabalhar de forma integrada, sistemas de arquitetura aberta capazes de armazenar um grande banco de dados fornecidos pela empresa que faz a sua utilização. O ERP é responsável por auxiliar na redução de custos na empresa e incremento da lucratividade por meio de seus serviços, gerando produtividade, impacto positivo no relacionamento entre cliente e empresa e também entre os fornecedores, facilitando pedidos de matéria prima, melhor visibilidade no mercado, entre outros fatores que geram crescimento para a empresa. Rosini e Palmisano et al. (2012) afirmam que os sistemas ERP trazem como benefícios aumento da interação entre a empresa com seus respectivos clientes, melhorando seu atendimento e relacionamento e resultando em um aumento significativo de vendas e números da organização e de certa forma uma melhora nos serviços realizados dentro da instituição.

Ao analisarmos a atual situação em que vivemos, as pequenas e médias empresas procuram cada dia mais a eficiência dentro de sua organização, tanto em qualidade de produtos quanto ao contato com o cliente. No entanto, como defendem Jesus e Oliveira (2006), nem todas as vantagens comercializadas por estes pacotes podem ser obtidas apenas comprando equipamentos de hardware e os pacotes de softwares mais completos do mercado, há inúmeras complexidades que precisam ser amenizadas ou vencidas para que o investimento não seja desperdiçado.

As autoras esclarecem que é comum nas implantações de sistemas ERP's em organizações exista uma preocupação em excesso com a tecnologia, deixando de lado





os demais aspectos que envolvem a mudança tecnológica, como aspectos sócio comportamentais. Por isso, em muitos casos as empresas se decepcionam com o resultado da implantação que pode ocorrer em razão da estrutura organizacional, do relacionamento dos indivíduos, o reflexo da mudança tecnológica, entre outros fatores (JESUS; OLIVEIRA, 2006).

Logo, identifica-se que apesar de apresentar inúmeras vantagens, a implantação de um sistema integrado ERP em uma organização deve considerar muitos diferentes aspectos organizacionais. Desse modo, o objetivo do presente trabalho consiste em analisar os aspectos relacionados a adoção de um sistema ERP em uma empresa de confecções, localizada no município de Paranavaí – Paraná.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: SISTEMAS ERP

2.1 DO MRP AO ERP: BREVE HISTÓRICO

Turban et al. (2004) afirmam que com a chegada dos primeiros sistemas de software em meados da década de 50, algumas funções que eram executadas no papel começaram a ganhar novas formas por meio da utilização de computadores nas empresas. Turban et al. (2004) explicam que os primeiros programas de softwares criados, forneciam suporte a segmentos isolados ao longo da cadeia de suprimentos, resultando na busca da automação dos processos inerentes a cadeia e também para os processos isolados.

Slack et al. (2006), expressam que o Material Requirements Planning (MRP) foi um dos primeiros softwares utilizados por empresas, buscando auxiliar no planejamento e controle e ajudando as empresas a realizarem seus cálculos de volume e tempo. Portanto, o seu uso em empresas veio como uma forma de garantir que os materiais que eram necessários para a produção, estivessem disponíveis no momento em que fosse necessária sua utilização e um auxílio com computadores para cálculos demorados e complexos. O MRP, portanto, utiliza informações de produtos na forma de lista de materiais ou estrutura de componentes.





De acordo com Petrônio et al. (1998) todos os cálculos desses materiais realizados pelo MRP utilizava-se de mainframes nos quais demorava-se horas e até mesmo noites inteiras para que se processasse todo o processo alterado de um único dia. Petrônio (1998) afirma que “dado um produto, ele era explodido, em todos os seus componentes até o ultimo nível de detalhe” (p. 354), ou seja, a empresa obtinha sua lista de materiais ou lista técnica por meio dos dados calculados pelo MRP para consulta de disponibilidades de estoque. Slack et al. (2006) explicam que três rotinas de planejamento eram utilizadas para confrontar os planos de produção: planos de necessidades de recursos, planos de capacidade e planos de necessidades.

O MRP era então voltado para as áreas de produção e estoque de uma empresa e conforme as afirmações de Slack et al. (2006), o Planejamento de Recursos de Manufatura (MRP II) surge então como uma melhoria de seu antecessor, passando a agregar o planejamento de controle feito pelo MRP, porém trazendo agora um sistema integrativo, no qual os conceitos se estendem a outras áreas funcionais. Slack et al. (2006) apontam que a nova melhoria passa então a ser acessada e utilizada por toda a empresa de acordo com necessidades funcionais individuais, porém o MRP II mesmo com tal melhoria tecnológica, continua necessitando de pessoas para as tomadas de decisões. Corrêa, Giansesi e Caon (2019) explicitam que o MRP II se diferencia do MRP pelo tipo de decisão de planejamento que orienta, pois além das decisões de quanto e quando produzir e comprar do MRP, essa versão engloba também decisões de como produzir e quais os recursos necessários.

Segundo Turban et al. (2004), em meados dos anos 90 inicia-se uma grande evolução, o sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), do inglês Enterprise Resource Planning, no qual passa então a integrar as atividades de processamento de transações das áreas funcionais ao longo de toda a organização. De acordo com Petrônio et al. (1998), diferente do MRP e do MRP II, o ERP “apresenta uma funcionalidade de informações para todas as áreas da corporação” (p.389), e além de demonstrar funcionalidade, Petrônio (1998) também afirma que o ERP apresenta diversas funcionalidades que ajudam a gestão em diversos locais.





Jamil (2001) conceitua ERP como um sistema integrado, de arquitetura aberto, que possibilita operações com diferentes sistemas operacionais, banco de dados, plataformas de hardware. Logo, torna-se possível visualizar completamente cada transação efetuada em uma organização. Tais sistemas permitem capacidade de modelagem de uma ampla gama de informações e integrações de acordo com suas funções operacionais, além de fornecer respostas integradas a consultas sobre a gestão de todo o negócio (JAMIL, 2001).

Esse novo sistema é a melhoria dos sistemas MRP e MRP II trazendo um novo conceito para a realização das tarefas das empresas. Corrêa, Giansesi e Caon (2019) apontam o ERP como o estágio mais avançado dos sistemas MRPII, composto por módulos que objetivam sanar as necessidades de informação para o apoio à tomada de decisão de setores que não são apenas os relacionados à produção, como distribuição, custos, fiscal, faturamento, gestão de pessoas, entre outros, todos integrados entre si, a partir de uma base de dados única e não redundante.

Segundo Turban et al. (2004), o ERP proporciona benefícios que vão desde o aumento da eficiência nas operações até o incremento da qualidade, da produtividade e lucratividade em uma empresa, destacando-se através das suas novas capacidades, e trazendo consigo benefícios para a empresa que se propõe a tentar uma nova adaptação das formas de trabalhar através do uso desse sistema integrado a gestão.

2.2 VANTAGENS NA IMPLANTAÇÃO DO ERP

Segundo Laudon et al. (2011), sistemas integrados ERP dizem respeito a forma de reagir instantaneamente quando um cliente efetuar um grande pedido para a empresa, ou seja, é capaz de mostrar dados e informações que facilitam o fechamento de pedidos solicitados mostrando quantidades compradas anteriormente pelo cliente e o que está disponível em estoque para pronta entrega. Os autores afirmam que esses sistemas integrados oferecem a solução que torna todas as atividades e tomadas de decisões mais eficientes, tanto no armazenamento de dados quanto na melhora de vendas e atendimento.





No que diz respeito às vantagens de implantação de tais sistemas, Petrônio (1998) afirma que o ERP facilita o controle, possibilitando verificar o desempenho das várias áreas da empresa, ou seja, as informações de um setor passam a ser integradas com os demais setores da empresa, fornecendo base e facilitando as tomadas de decisões dos gestores. Para Petrônio (1998), o ERP trouxe um novo conceito de sistema sendo totalmente integrado a todos os setores e funções da empresa, com um melhor armazenamento e acesso aos dados. Turban et al. (2004) complementam que uma função e um benefício do sistema ERP ocorre na justamente nessa integração de todos os departamentos e funções da empresa em um sistema unificado que facilita a entrada de pedidos e acesso imediato ao estoque e dados dos diversos produtos, em tempo real, resultando em um melhor atendimento aos clientes ou uma melhor produção dentro de empresas de médio e grande porte.

Para Rosini e Palmisano et al. (2012) os sistemas ERP tem como benefícios a integração de funções e dados, aumento da interação com clientes por meio de ferramentas CRM, melhorando o atendimento aos clientes, resultando um aumento significativo de vendas e também mostrando uma melhor eficiência nos serviços realizados dentro da instituição após a implantação do ERP dentro da empresa. Petrônio et al. (1998, p. 388) explicam que o objetivo do ERP é “entrar com a informação uma única vez, e essa informação poder ser acessada por todos”, operando uma única plataforma de dados que será acessada por todos, ou seja, um acesso mais fácil das informações lançadas na plataforma e também a diminuição de margem de erros nos lançamentos de alterações feitas ou também de dados lançados no sistema. Contudo, na perspectiva de Petrônio et al. (1998), o ERP utiliza a arquitetura cliente/servidor, no qual qualquer cliente do sistema tem acesso a informação que fica armazenada nas bases de dados lançados no sistema, na qual, é uma base centralizada que é denominada e conhecida como o coração do sistema que garante a integridade dos dados que ficam ali presentes.

Desse modo, Turban et al. (2004) afirmam que “qualquer que seja a forma utilizada, o ERP tem sido fundamental para levar pequenas e medias empresas a





concentrar-se em processos de negócio”. Com a evolução da tecnologia, vários sistemas de software ERP capazes de armazenar dados em apenas uma plataforma passaram a ser desenvolvidos para as empresas de pequena e médio porte ganhando de certa forma uma importância para o desenvolvimento de tarefas e tomadas de decisões. Rosini e Palmisano et al. (2012) afirmam que um benefício importante na implantação de um sistema ERP integrado na empresa são as padronizações de dados, nas quais são necessárias para que o sistema execute de forma eficaz seu papel nas unidades de negócio. Rosini e Palmisano (2012) também citam que esse bom desempenho em unidades de negócios exige que todos utilizem o mesmo vocabulário e formato de dados, tornando os mesmos mais transparentes.

Turban et al. (2004) afirma que o sistema ERP impõe a disciplina e a organização aos procedimentos de negócios em uma empresa, e também alinha a Tecnologia da Informação (TI) com as metas estratégicas da empresa. Turban et al. (2004) também destacam que ao implantar um sistema ERP é disponibilizado para empresas dados que permitem descobrir tudo o que impede o andamento da empresa em determinadas situações e o porquê desse impedimento. Laudon et al (2011) atesta que sistemas integrados permitem que a empresa crie novos processos interfuncionais que englobem toda a empresa, isso permite que por meio do sistema, a empresa passe a responder de forma mais flexível todas as oportunidades que surgem a ela. Laudon (2011) também determina que esses sistemas integrados substituem sistemas anteriores que não suportavam processos extensos de grande fluxo.

Segundo Petrônio et al. (1998) os ERPs apresentam “diversos módulos que tratam as diferentes funções da empresa” (p. 389), ou também desenvolver aplicações específicas. Para Petrônio (1998) essas aplicações podem ser feitas para hospitais e até mesmo feitas para governos, e também cita que fornecedores tem procurado por aplicações que ajudem no gerenciamento da logística de distribuição da empresa.

Desse modo, segundo as afirmações de Turban et al. (2004), os sistemas de software ERPs interligam departamentos funcionais da empresa e suas diferentes funções desde a logística de distribuição até o desempenho da produção. Além de





interligar funções e departamentos, Turban et al. (2004) assevera que os ERPs oferecem interfaces unificadas para atender a gestão das atividades desenvolvidas pela empresa.

Ainda para Turban et al. (2004, p. 225) o sistemas ERP “tem sido fundamental para levar pequenas e médias a concentrar-se em processos de negócios”, no qual facilita os processos de todos os empreendimentos. O ERP para Turban et al. (2004), providencia além de facilidade, novas maneiras de pensar em tomadas de decisões que elevam a empresa para um novo pensamento de expansão de suas operações com uma melhor gestão da cadeia de suprimentos.

2.3 IMPACTO DO ERP NAS PESSOAS E PROCESSOS

Na visão de Barthol e Vasarhelyi et al. (1975), ao implantarmos um sistema integrado muitos funcionários não confiam nessa nova forma de resolução de tarefas simplesmente por não confiar em computadores ou por alguma experiência com os mesmos que acabou sendo desagradável gerando o desconforto e resistência a essa nova tecnologia. Barthol e Vasarhelyi afirmam que essa desconfiança se origina maioria das vezes pelo fato de organizações apenas adquirirem o sistema integrado por atração a nova tecnologia apresentada e seu processamento eletrônico mais eficaz, ou seja, administrados acabam se esquecendo dos problemas que outras empresas enfrentaram em situações semelhantes.

A desinformação referente aos sistemas ERP é muito encontrada após a implantação dessa plataforma de tecnologia, Barthol e Vasarhelyi (1975) afirmam que essa é uma resistência comum das pessoas e que a maioria acredita que a utilização de um sistema integrado reduzirá a necessidade de mão de obra em determinados setores, porém, a mão de obra e a demanda de recursos possuem um significativo aumento agora que novas informações precisam ser passadas por base de treinamentos para todos aqueles funcionários que passaram a utilizar o novo sistema presente na empresa.

Laudon et al. (2011) apontam que ao implantar um sistema integrado na empresa, a direção da organização irá querer acompanhar o impacto dessa implantação em cada





uma das partes da empresa e como ocorre o desempenho de tais partes. Com a implantação de um sistema ERP, toda a forma de trabalhar que antes era realizada de forma separada em etapas começam a funcionar de forma conjunta causando um impacto dentro da empresa.

Entretanto, outros impactos são encontrados após a implantação do sistema ERP tais como a redução do espaço livre de movimento e um fracasso psicológico. Barthol e Vasarhelyi et al. (1975) em sua visão nos diz que esses impactos vêm através da limitação de “seus planos à estrutura formal da empresa” em que o administrador sentese indefeso por conta da redução de seu espaço livre de movimento, sentindo-se pressionado e com um sentimento de fracasso. Barthol e Vasarhelyi (1975) ainda afirmam que esse sentimento de fracasso vem do achismo que computadores tomam sua decisão sozinhos, que não precisam de um profissional por trás de tais ações.

Com inovações de sistemas, nos deparamos com o processo de implantação. Segundo Petrônio et al. (1998), a implantação de um sistema ERP e seu uso exige que a empresa se reorganize, necessitando uma visão holística de toda a organização e tendo como foco o processo do seu negócio como um todo. O ERP de certa forma facilita essa reorganização por possuir essa função de compartilhamento de dados com outros setores, porém, essa reorganização acaba causando um impacto dentro da empresa, tornando necessário um certo monitoramento da gestão para acompanhar os resultados da implantação.

Turban et al. (2004) asseveram que mesmo com facilitações de reorganização e benefícios proporcionados à empresa na implantação do sistema, há também o lado das dificuldades. Um dos problemas, na visão do autor é sua extrema complexidade. Essas adaptações necessárias para uma reorganização geram um certo impacto em muitos colaboradores, pois o ERP e sua nova forma de trabalhar e armazenar dados vem aos poucos desconstruindo a forma com que as empresas executam suas tarefas.

Os colaboradores acabam se sentindo preteridos por conta da tecnologia e na concepção de Turban et al. (2004) para que se evite conflitos, os responsáveis pelo projeto de implementação do sistema ERP devem manter um diálogo aberto e honesto





desde o início de cada projeto. É necessário mostrar para os funcionários da empresa que os sistemas ERP estão presentes como apoio e facilitação, mesmo que cause muitas vezes substituições de trabalhos manuais por trabalhos apenas digitais. Para Rosini e Palmisano et al. (2012), a implantação de um ERP ocasiona uma mudança contínua na organização na qual a organização precisará seguir uma política organizada de mudanças contínuas, permitindo que a organização aprenda sobre a nova forma de trabalhar. Essas mudanças contínuas podem posicionar a empresa a frente da concorrência e permitir a ocorrência de uma eficiência operacional

Apesar de encontrar muita resistência dos funcionários em relação ao sistema e sua implementação, há estratégias para que se possa superar tais impactos. Kotter e Schlesinger (1979) apontam que há algumas estratégias genéricas para a diminuição dos efeitos causados pelo sistema tais como: manter uma boa comunicação com seus funcionários, um maior envolvimento e participação do gestor em prol do projeto de implantação presente na empresa dando todo o suporte e facilitando o entendimento dessa nova forma de trabalhar.

2.4 MELHORES PRÁTICAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA

Segundo Albertin et al. (1996), para que ocorra uma boa implementação de um sistema é necessário que a mesma esteja de acordo com a forma de uso da tecnologia de informação da organização, ou seja, ambos devem se interligar para um bom uso e funcionamento do sistema de informação dentro da empresa, sendo assim, o sistema de informação deve ser e estar coerente com a estratégia de negócio da organização. Contudo Albertin et al. (1996) afirmam que esse laço entre a estratégia de negócio e o sistema é o que garante recursos para os projetos de TI da organização e suas diretrizes e também suas prioridades.

Contudo, é necessário que a empresa se organize para uma boa implantação do sistema dentro da empresa. Albertin et al. (1996) afirmam que alguns aspectos são necessários para que se obtenha sucesso pós implementação do sistema integrado





como um bom conhecimento do cenário que será desenvolvido e implementado e um bom conhecimento de seus participantes do processo de implementação. A empresa deve preparar o ambiente para seus funcionários para que se supere as novas barreiras que os sistemas tecnológicos trazem consigo.

Batista et al. (2012) apontam que para que uma empresa tenha uma implementação de um sistema integrado e um bom aproveitamento no uso do mesmo é necessário que se tenha um bom planejamento para que se alcance de certa forma eficácia na resolução de suas atividades e também que se tenha vontade de crescer ou enfrentará problemas na utilização. Contudo, os autores complementam que quando bem planejado e racionalizado, a utilização do sistema de informação passa a reduzir custos e impõe um nível consideravelmente aceitável em relação a eficiência operacional.

Sendo assim, a empresa deve escolher um bom sistema de informação que seja adequado para sua empresa, Batista et al. (2012) defendem que o sistema escolhido deve se adequar as características, processos e funcionalidades da empresa, o sistema ERP deve se adequar as atividades presentes na empresa para que se obtenha uma boa implementação. Além da adequação, para esses autores, o sistema deve compreender os diversos níveis da empresa e não apenas controlar as atividades, mas se permitir envolver para o cruzamento dos dados com as atividades de gestão.

Desse modo, Albertin et al. (1996) elucidam que para que se tenha o tão esperado sucesso na implementação do sistema integrado, é necessário que a organização tenha uma boa estratégia para garantir uma vontade competitiva através da utilização do TI, sendo assim, o sistema integrado que será implementado na empresa precisa ter essa vontade garantindo o sucesso de sua área de informática ou TI e também para que se obtenha um SI bem desenvolvido.

Com a escolha de um sistema de informação que se adequa as necessidades da empresa e seus planejamentos, outro método é que se mantenha um diálogo entre gestores e funcionários. Albertin et al. (1996) afirmam que é necessário que a empresa estude o papel de cada funcionário presente na empresa e suas posturas em cada ambiente. Com o estudo, um bom diálogo e transparência com seus funcionários as





chances se obter uma boa implementação do sistema aumentam, e não apenas uma boa implementação, mas uma boa aceitação da nova forma de trabalhar.

Segundo Côrtes et al. (2008), “o uso de uma plataforma requer uma equipe especializada”, sendo assim, com a decisão da implantação de um sistema ERP dentro da organização, é necessário que se disponibilize treinamentos para as equipes dos setores presentes dentro da empresa. Essa equipe precisa estar devidamente treinada para a execução das configurações adequadas de servidores e de estações. Outra observação de Côrtes et al. (2008) é que deve-se considerar como os módulos estão distribuídos, pois será refletido no processamento do sistema como um todo e suas capacidades. Segundo Batista et al. (2012) para uma boa implementação de um sistema de informação como o ERP é necessário que a empresa não estipule uma data limite para o fim do projeto de implementação. Para que a empresa tenha certeza de que o projeto está devidamente encaminhado e o sistema integrado escolhido esteja apto para um bom funcionamento, todos os usuários precisam estar treinados e seguros disso. Batista (2012) et al. ainda afirmam que a implantação de um novo sistema reflete na capacidade de absorção de mudanças dentro da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar em meio as possibilidades de investigar fenômenos que envolvam pessoas e suas relações sociais, que ocorrem nos mais diversos ambientes. Nesse sentido, para atender ao objetivo proposto no presente trabalho de analisar os aspectos relacionados a adoção de um sistema ERP em uma empresa de confecções, localizada no município de Paranavaí – Paraná, o presente trabalho possui natureza qualitativa, com a finalidade de obter informações utilizando-se do ambiente natural como principal fonte pesquisa e buscando compreender a situação estudada seguindo as informações apresentadas pelos participantes da situação estudada. A pesquisa qualitativa consiste em “um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações” (Godoy 1995, p.58). Na perspectiva





de Godoy (1995) a pesquisa qualitativa consiste em procurar sempre valorizar o contato direto entre o pesquisador e seu entrevistado no seu ambiente e situação na qual será realizado o estudo.

A pesquisa em questão também se trata de uma pesquisa descritiva, que de acordo com Trivinões (1987) pesquisas consideradas de natureza descritiva visam especular descrições da realidade estabelecida, analisar e também definir a unidade de pesquisa. Na visão de Richardson (1999) na pesquisa descritiva dispõe-se a investigar “o que é”, ou seja, consiste em encontrar as respectivas características de um fenômeno como tal para que sejam elaboradas análises de suas características encontradas. A pesquisa realizada também pode ser considerada um estudo de caso, que de acordo com Yin (2005, p. 32), consiste em “um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Para este estudo, foram utilizados dados primários coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com quatro funcionários da empresa, utilizando-se de um roteiro de entrevista semiestruturada. Segundo Gil (1999), na entrevista semiestruturada, “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”, sendo assim o entrevistador ao aplicar a entrevista semiestruturada permite-se respostas livres porém sempre se esforçando para manter a coerência com o assunto no qual está sendo analisado, sem compelir seu entrevistado. Contudo, é necessário que se obtenha um bom conhecimento mediante as perguntas realizadas ao entrevistado, pois uma vez que sejam abordadas perguntas mais reflexivas, pode-se ocorrer a perda do foco sobre o assunto relatado nas perguntas.

A coleta de dados para a pesquisa em questão ocorreu de julho de 2020 a fevereiro de 2021, período em que o país enfrenta a pandemia de COVID-19 e, portanto, as entrevistas pessoais in loco foram inviabilizadas. Segundo Schimdt, Palazzi e Piccinini (2020), ainda que a entrevista presencial seja a estratégia tradicional mais utilizada para





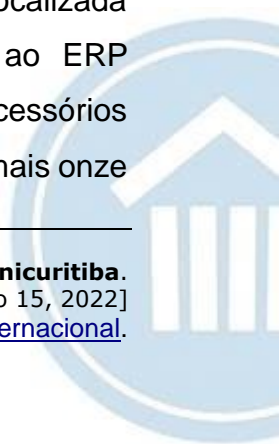
a coleta de dados qualitativos, nesse momento, em função da medida sanitária de distanciamento social, torna-se necessário ampliar as estratégias de coleta de dados para contemplar adaptações e novos recursos que permitam a continuidade das pesquisas, apesar da pandemia. Logo, as entrevistas ocorreram via chamadas de vídeo e áudios por meio do aplicativo de mensagens WhatsApp. Os áudios das entrevistas foram gravados e posteriormente transcritos para possibilitar a análise.

O método de análise utilizado foi a análise de conteúdo, que consiste em uma técnica de análise de dados qualitativos desenvolvida por Bardin (1977) no qual afirma que análises de conteúdo são um conjunto de técnicas de análises das comunicações. Bardin et al. (1977 p.31) ainda nos diz que as análises de conteúdo “não se tratam de um instrumento, mas de um leque de apetrechos”, sendo assim, essas análises são adaptáveis em diversas formas e consistem em um grande campo de informações que são tidas por Bardin (1977) como as comunicações.

Nesse sentido, Moraes (1999) esclarece que as análises de conteúdo são métodos de pesquisa usados para descrever e interpretar todos os tipos de documentos e conteúdo de texto e também tem como característica constituírem em diferentes etapas sendo elas a categorização, descrição e interpretação definidas como essenciais para sua elaboração e execução em meio ao seu estudo. As categorias de análise do presente estudo são: “sistema ERP escolhido”; “implantação do sistema e impacto nas pessoas e nos processos” ;“vantagens da adoção do sistema” e “desvantagens da adoção do sistema”.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando o objetivo do presente trabalho de analisar os aspectos relacionados a adoção de um sistema ERP em uma empresa de confecções, localizada no município de Paranavaí – Paraná, realizou-se um estudo referente ao ERP implementado e utilizado em uma empresa voltada para o ramo de calçados e acessórios presente na cidade. A empresa pesquisada possui além da filial de Paranavaí, mais onze





filiais em cidades do Paraná e trabalha com a comercialização varejista de confecções, calçados e acessórios atendendo aos públicos jovem, infantil e adulto. Todas as lojas utilizam o mesmo sistema de informações.

Fundada no ano de 2007 a empresa começou com uma loja pequena na cidade, apenas com o intuito de vender mercadorias de baixo custo e qualidade inferior às demais marcas localmente conhecidas, classificadas pelos comerciantes como mercadorias de saldo, de baixo custo, produtos de coleções anteriores comercializados com um valor acessível para a região. Ao longo dos seus 14 anos de história a empresa enfrentou algumas dificuldades, iniciando apenas com três funcionários designados para todas as funções necessárias para o funcionamento da loja e um pequeno estoque possuindo apenas 1,20 de altura. Após um ano e meio de inaugurada, a lucratividade aumentava significativamente, surgindo a oportunidade de comercializar marcas mais conhecidas e de uma melhor qualidade. A empresa hoje possui 12 filiais em diferentes cidades do estado do Paraná comercializando aproximadamente mais de 200 marcas. Após o primeiro ano de atuação da empresa com um sistema de informação “mais básico”, que hoje já foi retirado do mercado, a empresa decidiu migrar para o sistema ERP que utiliza até hoje.

O sistema ERP implementado pela empresa analisada é administrado por uma empresa de tecnologia também paranaense, da cidade de Cianorte. A empresa proprietária do sistema é pioneira em desenvolver soluções digitais para a cadeia produtiva da moda, uma vez que Cianorte é polo do Arranjo Produtivo Local (APL) do vestuário (IPARDES, 2006). Essa empresa de tecnologia atua nesse ramo desde 1986, com soluções especializadas para produção e venda de itens de confecção. A empresa de tecnologia em questão também foi uma das pioneiras em oferecer softwares de gestão no modelo Software as a Service (SAAS), que trabalham com sistemas em nuvem (quando o sistema é acessado remotamente, via Internet, e geralmente não se faz necessária a instalação na máquina que irá funcionar). Em 2014, entre os clientes dessa empresa de tecnologia, grandes marcas do ramo têxtil e de confecções formavam sua carteira de clientes, como M.Officer, Água de Coco, Dudalina, entre outras. Sua receita





líquida projetada na ocasião chegava a R\$ 29 milhões e a companhia tinha 81% de sua receita proveniente da venda de assinaturas (TOTVS, 2021).

A pesquisa foi elaborada e realizada com quatro funcionários da empresa de confecções de Paranaíba, cliente da empresa de tecnologia citada e busca investigar a fase anterior, a implantação e configuração atual na utilização do sistema ERP. Foram entrevistados 4 funcionários da loja de Paranaíba, entre eles dois auxiliares administrativos, um gerente de vendas e um supervisor, todos com tempo de trabalho na empresa superior a 8 anos, idades entre 28 e 37 anos de idade e atuantes na utilização do sistema. O Quadro 1 descreve os quatro entrevistados.

Quadro 1: Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Profissão	Tempo de Empresa
Entrevistado A	36 anos	Gerente de Vendas	14 anos
Entrevistado B	28 anos	Aux. Administrativo	11 anos
Entrevistado C	29 anos	Aux. Administrativo	8 anos
Entrevistado D	37 anos	Supervisor	14 anos

Fonte: Autoras, com base nos dados da pesquisa.

Com relação à primeira categoria de análise: “sistema ERP escolhido”, quando questionados sobre o porquê de o sistema atual ter sido adotado, a maioria dos entrevistados afirma que o sistema aparenta ser o mais moderno em comparação com os demais que eles conhecem. O entrevistado D pontuou que além da modernidade, o sistema escolhido lhe proporciona mais segurança com as informações que são gravadas no sistema comparado ao primeiro sistema utilizado no primeiro ano em que a empresa foi fundada e que isso seria então a maior razão para a escolha desse sistema atual ser utilizado em todos os setores hoje presentes na empresa. A Fala do Entrevistado A ilustra a questão:

eles fizeram essa mudança para esse atual sistema por ser mais moderno. Naquela época era bem mais moderno do que o que a gente tinha na loja [...] foi trocado para conseguir ver melhor o banco de dados, os produtos que a gente tem no estoque, qual o produto que nós temos que comprar, qual a gente pode forçar mais, qual é a numeração que a gente mais vende e consegue também ver, puxar uma cobrança para gente ver a nossa inadimplência como que está,





eu vejo esse sistema bem melhor do que o sistema anterior que era usado (ENTREVISTADO A).

É possível afirmar, portanto, que a escolha pelo novo sistema ERP se deu em razão das funcionalidades e ferramentas operacionais adicionais disponíveis no novo sistema. Um outro ponto, destacado pelo Entrevistado D é a questão da segurança das informações, que o sistema anterior não possibilitava, principalmente relacionado às transações e movimentações financeiras. Segundo informações do entrevistado D, o sistema registra cada movimentação e ação de cada usuário efetuada no sistema. Cada funcionário tem seu usuário e senha e tudo que é feito por eles fica gravado com seu nome, data e hora no componente utilizado. O entrevistado garante que com todo o tempo no qual trabalha com o sistema atual da empresa nunca teve problemas referentes a segurança de todas as suas informações e que seria impossível ser invadido na sua visão. O sistema viabiliza que se restrinja o acesso dos funcionários, deixando disponível apenas informações necessárias para cada setor, informações mais complexas e completas são acessadas somente pelos supervisores. A confiança no sistema ERP é tão grande que o dono da empresa mora fora do Brasil e administra tudo remotamente, acessando as informações em tempo real, a qualquer momento do dia:

o sistema anterior [...] não dava segurança, por exemplo, você conseguia mexer no caixa dos dias anteriores a qualquer momento, então ele não dava segurança pra você abrir mais lojas e contratar mais pessoas. Como que você vai ter uma loja hoje fora da cidade aonde a pessoa mexe no caixa do jeito que quer? Então não dava segurança. O [nome do sistema] tem essa segurança, ele marca tudo que você movimenta no sistema e quem movimenta, cancela, quem cancelou, então a segurança dele muito grande, tanto que hoje o [dono da empresa] morando fora do país consegue administrar todas as lojas pelo computador dele. As contas correntes são todas vinculada no sistema. É uma segurança muito legal, o outro era bem mais simples, podia ser invadido a qualquer momento o nosso é praticamente impossível, então tem uma garantia muito bom referente ao antigo (ENTREVISTADO D).

No que diz respeito às funções que o sistema é capaz de realizar, cada um dos entrevistados expôs os componentes que utilizam em sua rotina, facilitando-a. O entrevistado A explica que o sistema lhe proporciona relatórios de vendas e estoque facilitando a conferência diária, semanal e mensal de ambos os relatórios executados. O





entrevistado D relata que tem acesso a relatórios mais extensos e detalhado sobre tudo que é cadastrado e salvo no sistema lhe proporcionando facilidade em suas tarefas e tomadas de decisões perante a situações que ocorrem diariamente. Já os entrevistados B e C relataram que emitem e dão entrada em notas fiscais de mercadorias que a empresa trabalha e também trabalham com cadastramento de produtos e em caso de defeitos o processo também é feito dentro do sistema.

Todos os funcionários entrevistados acreditam que a troca pelo sistema atual foi uma boa escolha, destacando as inúmeras possibilidades de telas, componentes, funcionalidades e a maioria aponta que existem ferramentas no sistema as quais desconhece o uso, evidenciando a complexidade sentida em relação ao sistema utilizado: “eu acho esse atual bem mais completo, ele é prático para achar mercadorias no estoque, para ver vendas e relatórios. Algumas funções são um pouco mais complicadas” (ENTREVISTADO A). Todos os entrevistados deixam clara a existência de muitas “telas e processos” para realizar suas atividades. O Entrevistado B também menciona essa complexidade: “Depois da atualização, colocaram alguns atalhos no sistema que antes nós tínhamos que abrir várias abas e procurar bastante os componentes então isso me ajuda bastante”.

No que diz respeito à segunda categoria de análise: “implantação do sistema e “impacto nas pessoas e nos processos”, os entrevistados A e D expuseram que a empresa na época possuía apenas uma filial localizada na cidade de Paranavaí facilitando a mudança de um sistema para o outro. Mesmo sendo uma pequena loja, a migração não foi tão simples e os entrevistados disseram que toda a empresa então migrou para o sistema novo de uma única vez (a implantação não foi por módulos ou setores), processo teve durabilidade de um mês, repetição e duplicação de processos ao longo desse período e uma razoável quantidade de trabalho realizado fora do horário de funcionamento da loja. A fala do Entrevistado A detalha esse processo:

Demorou cerca de um mês, mais ou menos, toda essa mudança, [...] a loja na época não tinha grande fluxo como é hoje, o movimento era baixo, então a gente fazia esse processo e fazíamos também durante a noite. Às vezes íamos embora meia noite, uma hora, mas sabíamos que quanto mais a gente acelerasse esse





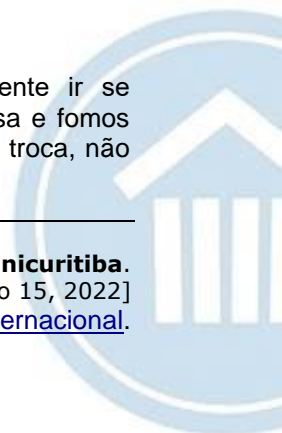
processo, mais rápido seria, porque todos os dias a gente alimentava o banco de dados do outro sistema, pois até então todos os dias tínhamos clientes que vinham comprar, a gente fazia lá no [programa antigo] e depois nós passávamos novamente para o virtual. Então, quanto mais rápido a gente fazia, era economizado mais tempo (ENTREVISTADO A).

O processo de implementação do sistema foi um processo não tão demorado de acordo com a percepção dos entrevistados. Os mesmos relataram que os próprios funcionários fizeram esse processo de transferência de informações. Quando feito o questionamento de como os funcionários lidaram com a mudança de um sistema para um sistema novo, os entrevistados expuseram que todos lidaram de forma positiva com a situação e que buscavam aprender o máximo sobre o novo sistema durante o processo para que pudessem ajudar e orientar uns aos outros quando necessário e que não houve resistência da parte dos mesmos.

Em se tratando das boas práticas na implementação do sistema, de acordo com a literatura supracitada, é possível afirmar que a empresa atendeu a maioria dos critérios apontados pelos autores. O requisito de adotar um sistema coerente com a estratégia de negócio da organização (ALBERTIN et al., 1996; BATISTA et al., 2012) foi atendido quando a empresa optou por um sistema especializado na área têxtil e também por meio da aprovação de todos os funcionários que o utilizam, conforme ilustrado pela fala do Entrevistado A: “Acho que essa modernidade sabe, ele é bem mais completo que o [programa anterior] que nós usávamos no começo, ele é bem melhor para trabalhar que o outro, responde melhor as coisas que precisamos fazer aqui”.

Do mesmo modo, é possível afirmar que a empresa realizou um “preparo prévio” dos funcionários, mantendo o diálogo entre gestores e funcionários, para que pudessem organizar suas atividades para a implementação, conversando e avisando com antecedência à mudança, indo de encontro com as indicações de Albertin et al. (1996), conforme afirma o Entrevistado A:

“Antes de mudar o [proprietário da empresa] avisou já pra gente ir se programando [...] foi algo mais tranquilo, não nos pegou de surpresa e fomos avisados antes de acontecer a troca [...]. Na época nós apoiamos a troca, não





chegou a impactar muito a escolha pois era um sistema que o Khalil já vinha conversando com a gente (ENTREVISTADO A).

Também indo de acordo com os preceitos de Côrtes et al. (2008), identificou-se que a empresa ofereceu um treinamento para os funcionários, fornecido pela empresa responsável pelo sistema, antes da migração. No entanto o treinamento recebido foi curto e só ocorreu na migração do sistema. Os funcionários que fizeram a passagem de informações do sistema usado na época para o sistema novo receberam esse pequeno treinamento da empresa responsável pelo sistema antes de começar o processo de troca sendo esse então o único treinamento passado. O entrevistado A expôs que “o primeiro passo foi cadastrar todos os clientes que tínhamos no outro para o novo, depois nós tivemos que passar todas as faturas de todos os clientes que já tinham compras em aberto em seus nomes e esse passo foi todo manual”.

Logo, pode-se perceber por meio da fala dos entrevistados que a empresa obteve treinamento apenas nos primórdios da implementação do sistema, após isso com o crescimento da empresa os funcionários novos que chegavam não recebiam nenhum treinamento e eram ensinados por outros que já estavam ali há mais tempo, conforme expõe o Entrevistado B: “Quando entrei na empresa fui sendo ensinada pelas outras funcionárias que trabalhavam ali, não recebi treinamento, ia tendo dúvidas e tirando ali mesmo com o pessoal até pegar o jeito do setor. Tem bastante funções ali no sistema que não tenho conhecimento e precisaria aprender”.

Os entrevistados relataram que aprenderam sempre desta maneira, recebiam somente uma pequena orientação de outro funcionário para que pudessem exercer suas funções dentro da empresa e em caso de dúvidas ou erros eles perguntavam para aqueles que haviam lhe ensinado. A empresa ainda usa deste mesmo método usado já desde sua abertura e implementação do sistema integrado, não oferecendo um treinamento especializado ou com a empresa que administra o sistema.

No entanto, todos os entrevistados mencionam um funcionário contratado pela empresa analisada que já trabalhou em Cianorte, nessa empresa do sistema utilizado e fornece suporte aos funcionários de todas as redes, além de realizar a integração da





comunicação de todas as lojas com a empresa de sistemas. Todos os funcionários expõem dificuldades de comunicação, justificando a contratação desse funcionário, principalmente relacionadas à demora, concluindo que o contato entre o cliente e o fornecedor do sistema é indireto e pouco frequente: “atualmente é mais difícil ligar ou mandar e-mails para resolver algo, além de ser meio complicado conseguir falar com eles com urgência” (ENTREVISTADO B). Todos os entrevistados alegaram que não costumam recorrer a empresa responsável pelo sistema e que só tentam um possível contato em casos extremos. Foi revelado que a empresa contratou esse funcionário para resolver problemas que os funcionários não saberiam resolver, isentando a necessidade de se comunicar com a empresa que administra o sistema. Também foi exposto que o canal da empresa do sistema é difícil e demorado quando necessário seu uso, que atrapalha quando surgem questões que pedem uma certa urgência em suas resoluções.

Como a empresa já utiliza o sistema há muitos anos, muitos funcionários que chegaram já aprenderam a realizar o seu trabalho no sistema atual. Pode-se observar que os funcionários desde o início da empresa estão acostumados com essa tecnologia que é o ERP, porém é importante destacar que a empresa costuma utilizar ainda planilhas fora do sistema: “todos usam o mesmo sistema, o escritório todo e as lojas. Algumas meninas do escritório usam as planilhas do excel também” (ENTREVISTADO B), gerando dúvidas sobre as possibilidades de que o sistema atenda a todas as necessidades de organização da informação da empresa.

Os entrevistados responsáveis por funções designadas dentro do sistema administrativo ainda trabalham com papeis e arquivamento, porém, relatam que tudo que fazem manualmente precisa também ser registrado no sistema de informação, duplicando assim o trabalho para que seus supervisores possam ter acesso às informações relevantes.

Sobre a terceira categoria de análise: “vantagens na implementação do sistema ERP”, quando questionados sobre o que achavam que o sistema tinha de melhor, todos os entrevistados afirmaram que o sistema no qual estão utilizando dentro da empresa trouxe vantagens para suas tarefas diárias. O Entrevistado D destaca a já citada





segurança: “a segurança dele é que o mais me conforta nele, consigo acessar as informações de todas as lojas, a qualquer momento e resolver as vezes algum problema em outra loja de fora, ele faz praticamente tudo que eu preciso que ele faça”, pontuando com bastante ênfase que o sistema escolhido lhe trouxe como vantagem uma grande segurança com informações registradas no mesmo.

O entrevistado D destacou também que o sistema o permite fazer alterações nas lojas fundadas em outras cidades a qualquer momento e em qualquer lugar que esteja não necessitando de sempre estar presente para resolver questões importantes que ocorrem nas lojas. Tal benefício pode ser proveniente da característica do sistema de operar via Internet, com banco de dados em nuvem.

O Entrevistado D também aponta como benefícios as atualizações e melhorias constantes que são efetuadas no sistema, além da possibilidade de formatação e personalização de acordo com as necessidades da empresa: “ele está muito avançado, foi vendido para a Totvs há uns anos atrás por uma fortuna, acho que 270 milhões, se eu não me engano, então eles estão sempre modernizando o sistema e colocando um componente novo, é um sistema que você consegue formatar do jeito que você quer, ele é configurável (ENTREVISTADO D) ”.

A fala dos entrevistados vai de encontro com o que a empresa de sistemas defende, enquanto sistema voltado para a cadeia produtiva da confecção, modular e permitindo formatação de acordo com cada empresa, recebendo atualizações regulares:

Trata-se de um software de gestão completo, com grande flexibilidade de configuração, que permite atender as necessidades específicas das empresas em qualquer elo da cadeia produtiva da moda. Com atualizações automáticas, liberadas a cada 45 dias, o [sistema novo] é estruturado de forma modular, permitindo que cada cliente contrate a assinatura mais conveniente para sua operação. O módulo de Indústria, por exemplo, permite que as empresas gerenciem todas as etapas do processo produtivo, desde o planejamento ao controle do produto, passando por engenharia de produtos, engenharia industrial e controle de chão de fábrica, entre outros processos (TOTVS, 2021).

Uma grande questão que chama uma certa atenção dos entrevistados é quando indagados sobre o funcionamento, se o sistema usado costuma travar ou cair. A maioria





dos entrevistados expuseram que o sistema passou por uma recente atualização geral, porém antes disso tiveram problemas com questões como o sistema cair no meio de uma transação ou travar sem razões e cair e que após essa atualização feita esses problemas passaram a acontecer com muito menos frequência, chegando até mesmo a ser difícil de se ocorrer.

Apesar que não possuir treinamento ou cursos referentes ao uso do sistema, de acordo com o relato de todos os entrevistados a empresa aparenta estar satisfeita com o sistema que é utilizado. Quando questionados se mudariam algo ou trocariam o sistema por outro os entrevistados disseram estarem bem satisfeitos com o sistema que utilizam.

No entanto, em se tratando da categoria relativa às “desvantagens da adoção do sistema”, ainda é possível mencionar certo grau de complexidade percebida nos processos do sistema por meio das falas dos entrevistados, pois mesmo para realizar tarefas simples e rotineiras como fechar uma venda, emitir notas fiscais, o funcionário precisa realizar várias “fases” do processo e preenchimento de telas, que se agiliza quando o funcionário “decora” atalhos para os componentes mais utilizados, mas a grande quantidade de rotinas persiste. O entrevistado B, por exemplo, relatou que mudaria detalhes para deixar a mudança de um componente para o outro para completar transações de forma mais rápida, sem tantas abas abertas para realizar essa função.

Outra possível desvantagem relacionada ao sistema em questão consiste no valor pago para a empresa proprietária do sistema, que é muito superior ao sistema anterior utilizado, possui um valor de adesão e outro de mensalidades variáveis e pode inviabilizar que pequenas empresas possam adotá-lo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise, discussões e resultados dos dados coletados nas entrevistas, podemos concluir que o presente trabalho teve seu objetivo alcançado, em analisar os aspectos relacionados a adoção de um sistema ERP em uma empresa de confecções, localizada no município de Paranavaí – Paraná.





Encontrou-se que, na visão dos funcionários entrevistados da empresa em questão, o sistema ERP escolhido pela empresa é condizente e atende as necessidades organizacionais, além de ser um software específico para a cadeia produtiva de confecções e não um sistema genérico formatado para se adaptar a todo segmento industrial e comercial.

O presente trabalho empreendeu uma análise sobre a implementação do sistema, tornando possível afirmar que a adoção ao sistema seguiu grande parte dos preceitos estabelecidos pela literatura no assunto, como escolha condizente com a realidade e necessidade da empresa, diálogo e preparação dos funcionários, porém a questão do treinamento, apresentou-se limitado e tendo ocorrido apenas há mais de 14 anos, somente na implantação.

Ademais, a empresa utiliza um sistema moderno e atualizado, porém não implementa cursos, atualizações ou treinamentos para os funcionários que utilizam o mesmo. O método utilizado para que outros funcionários contratados recentemente aprendam o sistema é simples e os próprios funcionários mais antigos da empresa ajudam os novos que ainda não tem conhecimento sobre o sistema.

A relação com a empresa do sistema mostrou-se problemática, porém para resolver esse problema, a empresa analisada buscou contratar um ex-funcionário de sua fornecedora do sistema, buscando sua independência no atendimento de dúvidas e problemas de funcionários das diversas filiais e descartando a necessidade de entrar em contato com a empresa que administra o sistema, tendo um relacionamento com a mesma mais indireto. No entanto, a demora e dificuldade de comunicação e atendimento da empresa de tecnologia evidenciados na pesquisa podem suscitar dúvidas quanto ao atendimento pleno das necessidades da empresa, que somadas ao fato de que muitos setores e funcionários utilizam-se de planilhas eletrônicas fora do sistema contratado para suas rotinas do dia-a-dia, podem significar que as melhorias automáticas que o sistema tem realizado a cada 45 dias não contemplam todas as necessidades informacionais específicas da empresa em questão.





Entre as desvantagens da adoção desse sistema ERP evidenciadas nesse estudo, encontra-se também a complexidade para se realizar algumas rotinas operacionais básicas, necessitando o acesso a várias telas e componentes, além de um alto custo para adoção do sistema. Por outro lado, as principais vantagens destacadas são a modernidade, segurança e maior cobertura com relação às necessidades da empresa, principalmente em comparação com o sistema antigo utilizado, não ERP.

Como principais contribuições do presente trabalho, destaca-se a explanação da adoção de um sistema e do funcionamento de uma empresa de confecções. O presente estudo pode auxiliar outras empresas que pretendem adotar sistemas de informação, a partir da literatura disponível acerca de práticas desejáveis de implementação e também ao descrever e analisar um caso real de migração de um sistema de informação convencional para a adoção de um ERP. Como possível limitação da pesquisa, destacase o estudo em uma única empresa, sugerindo-se estudos em empresas de outros setores de atuação para análise comparativa.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 61-69, jul. /set. 1996.
- BARTHOL, R. P.; VASARHELYI, M. A. Resistência à implantação de sistemas de informação gerencial. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 27-34, abr. 1975.
- BATISTA, E. O. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP: conceitos, uso e implantação: base para SAP, oracle applications e outros softwares integrados de gestão**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- CÔRTEZ, P. L. **Administração de Sistemas de Informação**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.





GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, S. A. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, São Paulo v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr. 1995.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral**. Arranjo produtivo local do vestuário de Cianorte: nota técnica. Curitiba: IPARDES, 2006.

JAMIL, G. L. **Repensando a TI na empresa moderna: atualizando a gestão com a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

JESUS, R. G.; OLIVEIRA, M. O. F. Implantação de sistemas ERP: tecnologia pessoas na implantação do SAP R/3. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 3, n. 3, 2006.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing Strategies for Change. **Harvard Business Review**, march April reprint number, 1979.

MARTINS, Petrônio G. e LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

LAUDON, K. e LAUDON, J. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 9ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA et al. Análise da implementação de sistema integrado de gestão empresarial: estratégias e fatores de sucesso na implantação de um sistema de ERP em uma empresa de engenharia. **Revista Engenharia de Interesse Social**, v. 5, n. 5, p. 102-121, 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SCHMIDT, B., PALAZZI, A.; PICCININI, C.A. Entrevistas online: Potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de COVID-19. **REFACS**, n. 8, v. 4, p. 960-966, 2020.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2006.





TOTVS. **Entenda como a Virtual Age desenvolveu tecnologia especializada para todos os elos da cadeia produtiva da moda.** Disponível em: <https://virtualage.com.br/>. Acesso em: 08 mar. 2021.

TRIVINOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 3°. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

