



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 19, n. 11, art. 4, p. 66-83, nov. 2022

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.11.4

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## Análise da Implantação do ERP em um E-Commerce na Região de Presidente Prudente/SP

### Analysis of the Implementation of ERP in an E-Commerce in the Region of Presidente Prudente/SP

#### Gustavo Baldi Rodrigues

Graduação em Administração pela Business School Unoeste  
E-mail: gustavo-baldi@hotmail.com

#### Talita Maximo Pires

Graduação em Administração pela Business School Unoeste  
E-mail: talitamaximopiresseg@gmail.com

#### Gustavo Yuhó Endo

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR  
Mestrado Profissional em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Professor da Business School Unoeste  
E-mail: gustavo\_endo@yahoo.com.br

#### Érika Mayumi Kato-Cruz

Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV  
Professora da Business School Unoeste  
E-mail: erikakato@unoeste.br

#### Lechan Colares-Santos

Doutor em Administração pela Universidade Estadual de Maringá – UEM  
Professora da Business School Unoeste  
E-mail: lechan@unoeste.br

#### Endereço: Gustavo Baldi Rodrigues

Universidade do Oeste Paulista/UNOESTE – Rodovia Raposo Tavares, km 572 - Bairro Limoeiro, CEP: 19.067-175, Presidente Prudente/SP, Brasil.

#### Endereço: Talita Maximo Pires

Universidade do Oeste Paulista/UNOESTE – Rodovia Raposo Tavares, km 572 - Bairro Limoeiro, CEP: 19.067-175, Presidente Prudente/SP, Brasil.

#### Endereço: Gustavo Yuhó Endo

Universidade do Oeste Paulista/UNOESTE – Rodovia Raposo Tavares, km 572 - Bairro Limoeiro, CEP: 19.067-175, Presidente Prudente/SP, Brasil.

#### Endereço: Érika Mayumi Kato-Cruz

Universidade do Oeste Paulista/UNOESTE – Rodovia Raposo Tavares, km 572 - Bairro Limoeiro, CEP: 19.067-175, Presidente Prudente/SP, Brasil.

#### Endereço: Lechan Colares-Santos

Universidade do Oeste Paulista/UNOESTE – Rodovia Raposo Tavares, km 572 - Bairro Limoeiro, CEP: 19.067-175, Presidente Prudente/SP, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

**Artigo recebido em 18/07/2022. Última versão recebida em 03/08/2022. Aprovado em 04/08/2022.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**

## RESUMO

O *e-commerce* está crescendo ao longo dos anos, para acompanhar esse progresso é necessária utilização de ERP para integração das informações das organizações. Porém, dificuldades em relação à implantação vêm chamando a atenção de pesquisas. Nesse sentido, o objetivo da pesquisa é analisar a implantação do ERP em um *e-commerce* localizado na região de Presidente Prudente/SP. A pesquisa é caracterizada como qualitativa, exploratória e se utilizou de um estudo de caso, para a coleta de dados foram realizadas 3 entrevistas com colaboradores da área financeira de todos os níveis e, a partir dos resultados, foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas com auxílio do *software Atlas.ti*. Os achados da pesquisa demonstram dificuldades quanto às pessoas envolvidas no processo de implantação, principalmente relacionado ao treinamento, visto pelos colaboradores como etapa importante. Os colaboradores salientaram a dificuldade ao tempo de planejamento da implantação e ao novo *layout*. Destacam que o ERP atende de forma positiva, oferecendo informações confiáveis e de fácil utilização e, principalmente, dados coerentes. Consequentemente a isso, os gestores destacam a importância dessas informações para a tomada de decisão mais assertiva. Conclui-se a importância dos sistemas de informação nas organizações, sejam elas de caráter estratégico, tático ou operacional.

**Palavras-chave:** E-commerce. Sistema Integrado. ERP. Presidente Prudente/SP.

## ABSTRACT

E-commerce is growing over the years, to keep up with this progress it is necessary to use ERP to integrate information from organizations. However, difficulties in relation to the implementation have been drawing the attention of researches. In this sense, the aim of the research is to analyze the implementation of ERP in an e-commerce located in the region of Presidente Prudente/SP. The research is characterized as qualitative, exploratory and used a case study, for data collection, 3 interviews were carried out with employees in the financial area of all levels and, based on the results, a content analysis of the interviews with help of Atlas software. The research findings show difficulties regarding the people involved in the implementation process, mainly related to training, seen by employees as an important step. Employees highlighted the difficulty of planning the implementation time and the new layout. They emphasize that the ERP serves in a positive way, offering reliable and easy-to-use information and, above all, coherent data. Consequently, managers highlight the importance of this information for more assertive decision making. It is concluded the importance of information systems in organizations, whether strategic, tactical or operational.

**Keywords:** E-commerce. Integrated System. ERP. Presidente Prudente/SP.

## 1 INTRODUÇÃO

O *e-commerce* está crescendo progressivamente ao longo dos anos. Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2017), os consumidores começaram a notar a facilidade, rapidez, valor vantajoso, fora uma variedade infinita nas compras on-line.

O conceito de *e-commerce* é baseado em uma plataforma digital, online, a qual foi criada para que as pessoas conseguissem fazer compras com mais praticidade e sem sair do seu conforto, de sua casa, ou mesmo de qualquer localidade. “A cada dia o e-commerce é atualizado e modificado para que mais fácil seja o acesso e mais clientes possam utilizá-lo.” (NILDA, 2013, p. 14). Tendo acesso à rede de internet no computador, celular, tablet e afins, qualquer pessoa pode acessar as plataformas de e-commerce.

Em 2020, as lojas físicas começaram a migrar de maneira expansiva para as vendas online, pois, devido à pandemia do COVID-19, os governos mundiais instalaram sistemas como lockdown e/ou toque de recolher com o intuito de evitar aglomerações. Nesse período, muitas empresas adotaram as vendas on-line para a sua sobrevivência e notaram uma melhora e/ou avanço em suas vendas (ALVES; BRITO, 2020).

Para os *e-commerces*, o *Enterprise Resource Planning* (ERP) é um sistema importante, pois ele é um sistema responsável pela integração e centralização de dados e processos de diversos setores de uma organização. Ele unifica as informações e facilita o fluxo de dados de uma empresa. Contudo, é usado no *e-commerce*, “observa-se que os sistemas de ERP, em pequenas e médias empresas, contribuem para dimensões mais endógenas e próximas da organização do que exógenas” (FERNANDES *et al.*, 2017, p.97).

Segundo Gallo, Oliveira Neto e Reis (2018), o ERP auxilia no alinhamento concordante do estoque do sistema com o estoque do site, logística funcionando de acordo as diretrizes, soluciona problemas como a perda de dados, auxilia na conciliação de contas, melhora o monitoramento sobre os clientes, além de entregar segurança e acuracidade de informação.

Com a implantação de um sistema ERP, o foco deve ser total para que não seja frustrante a adoção de uma nova tecnologia, visto que toda mudança dentro de uma organização requer paciência e vontade para fazer acontecer, no estudo de caso apresentado não será diferente. O adicionamento do ERP traz benefícios para a empresa. Todavia, a responsabilidade faz parte do contexto para que a empresa não saia do trilho. “A organização deve estar atenta aos seus fatores internos e externos, o uso correto pode trazer benefícios ao desenvolvimento da mesma” (SILVÉRIO; SANTOS; BASTOS, 2019).

Contudo, baseando-se em outros estudos de casos que relatam sobre a implementação de um sistema ou então a adaptação de algo novo, que são eles: Borghi *et al.* (2021); Nguyen *et al.* (2021); Silvério, Santos e Bastos (2019); Ferreira, Penha e Kniess (2019) e; Roselli e Cerqueira (2017), pode-se observar que é um assunto recorrente nos últimos anos.

O presente estudo de caso busca descrever as experiências dos colaboradores com a implementação do sistema ERP. Assim apresentar as perdas, os problemas, as dificuldades, o processo, as melhorias, os ganhos e um possível sucesso, sob a perspectiva de um e-commerce de Presidente Prudente.

Para alcançar tal proposta, o objetivo geral do artigo é analisar a implantação do sistema ERP em um e-commerce localizado na região de Presidente Prudente/SP. Já os objetivos específicos são: (i) descrever o processo de implantação do sistema ERP; (ii) apontar quais foram os problemas enfrentados durante a implementação do sistema ERP; e, (iii) apresentar as melhorias obtidas com a implantação do sistema ERP.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A necessidade de que as informações sejam processadas, enviadas e quantificadas com maior velocidade, muitas empresas buscam inovar e investir em sistemas de informação que ajudem a gerenciar suas atividades, reduzir custos, produto e processo (SILVA *et al.*, 2017).

De acordo com Caiçara Junior (2012), com as possibilidades de resultados simultâneos, o sistema ERP é uma aquisição de pacotes de software comercial que permitem a integração entre os dados dos sistemas transacionais e de processos de negócio, que passaram a ter relevante contribuição para as organizações em geral justamente pelo fato de integrar, padronizar e customizar todos os processos organizacionais, completando assim os benefícios que os sistemas de informação trouxeram para o mundo dos negócios.

Segundo Souza (2003), pode-se dizer que sistemas ERP é um sistema de informação integrado, fracionado por vários departamentos que atualizam a mesma base de dados. De acordo com Costa *et al.* (2019), o objetivo do ERP é focar a empresa como um todo e permitir que as informações geradas por um departamento sejam organizadas e compartilhadas com os outros.

Para Santos *et al.* (2020), o sistema ERP não atua somente na organização de um todo, mas também controla, estrutura e fornece suporte para todos os processos operacionais, produtivos, administrativos e comerciais da empresa, facilitando o tráfego de informações dentro da organização, integrando todos os departamentos. Silvério, Santos e Bastos (2019) asseveram que essa integração permite que os dados uma vez registrados sejam acessíveis a

todos na organização, auxiliando diretamente na tomada de decisão por oferecer relatórios gerenciais.

De acordo com Colangelo Filho (2001), existem três etapas para a escolha de um ERP: decisão e seleção, implementação e utilização. Cada uma dessas etapas influencia diretamente no fator decisório de adotar um ERP. Ressaltando que uma etapa depende da outra para que não haja falhas no processo de compra, seleção e implementação que conduz, ao seu término, a uma nova fase na utilização do sistema onde mais funções estão implementadas e integradas.

Souza (2000) menciona algumas considerações sobre essa etapa de decisão e seleção: (a) definir todos os objetivos desde o início; (b) a direção deve estar comprometida com o projeto desde o início; e (c) os usuários também devem participar dessa etapa.

De acordo com Souza e Zwicker (2003), a implementação é a segunda etapa de vida de sistemas ERP e pode ser nomeada como o processo que leva para que os módulos do sistema sejam colocados para funcionar em uma empresa e envolve entender os processos de negócio ao sistema, a parametrização e modificação do sistema, a configuração de hardware e software, o treinamento de usuários e a disponibilidade de suporte. A implementação de um sistema ERP é um investimento que consome muitos recursos, entre eles, tempo e dinheiro.

Por fim, Souza e Zwicker (2003) mencionam que na etapa de utilização, o sistema passa a operacionalizar. Essa etapa realimenta a etapa de implementação, pois durante o processo de utilização surgem novas possibilidades e necessidades que podem ser resolvidas por novos módulos, pela parametrização ou pela modificação dos módulos atuais.

No que se refere aos processos de implantação desta ferramenta, Ariati e Schenatto (2019) salientam que, por se tratar de um sistema que recria os procedimentos internos de processamento de dados, deve ser realizada uma reformulação nos processos operacionais.

Davenport (2004) relata que a implementação do Sistema ERP e a informação que ela proporciona pode, em algumas organizações, levar a uma cultura diferente e renovada. Em outros casos, a organização e seus colaboradores precisam mudar seus conceitos para estarem capacitados a tirarem maiores proveitos possíveis do novo contexto, com ambiente mais transparente e aberto de informações. De acordo com Davenport (2004), a TI em conjunto com Sistemas ERP influenciam a mudança organizacional - composto por mudanças estruturais, sociais e tecnológicas - nas empresas industriais, em todos os segmentos, e até empresas prestadoras de serviços.

Dentre os problemas encontrados em relação à implantação de ERP, Trindade *et al.* (2019) destacam a resistência às mudanças e modificações de processos existentes nas

organizações e o alto custo associado à aquisição de um produto ERP. As resistências que ocorrem no processo de implantação devem-se ao fato de que toda mudança traz ganhos e perdas.

Para Davenport (2004), a resistência é uma situação que se refere ao problema da organização, buscar, por meio dos sistemas de gestão, uma padronização dos procedimentos para ser seguida dentro da empresa. De acordo com Correa e Cruz (2005), para que se obtenha êxito na implementação de uma nova tecnologia, o processo de implantação deve contar com um tratamento equilibrado entre os aspectos críticos: pessoas, processos, ferramentas e tecnologia. Por fim, segundo Trindade *et al.* (2019), um sistema ERP auxilia a empresa consolidar um tripé básico de sustentação: qualidade, produtividade e participação.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é caracterizada como qualitativa, exploratória, se utilizou de um estudo de caso. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e, a partir dos resultados, foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas com auxílio do *Software Atlas.ti 9*.

A abordagem adotada nessa pesquisa foi a qualitativa que, segundo Andrade (2010), é um método que estuda fenômenos de fatos humanos; ainda, neste tipo de pesquisa, o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador considerado instrumento-chave. Além disso, foi adotada a pesquisa exploratória, que conforme ressaltado por Cervo, Bervian e Silva (2007), é uma pesquisa quase científica ou não científica, na maioria das vezes é o passo inicial de uma pesquisa e um auxílio de hipóteses para outras pesquisas.

Todavia, no tocante aos procedimentos técnicos desta pesquisa, fez-se uso do método do estudo de caso, que, no entendimento de Goldenberg (2004), este tipo de pesquisa é a mais completa, pois considera um todo, com o objetivo de entender em seus termos. Pode-se depreender que este método propicia uma extensiva abordagem e exploração do universo investigado e ainda permite ao pesquisador ampliar e aplicar seus conhecimentos.

Além das outras técnicas já mencionadas, fez-se uso da entrevista como instrumento de coleta de dados, que nas palavras de Cervo, Bervian e Silva (2007), a entrevista não é uma simples conversa, é uma troca orientada para recolher os dados necessários para a pesquisa. Entretanto, para que as entrevistas realizadas permitissem uma profunda exploração do objeto estudado, imperioso tornou-se estruturá-las.

A partir dos dados coletados, realizou-se a análise do conteúdo, que conforme assevera Silva e Fossá (2013), por meio desta técnica é analisado o que foi mencionado nas entrevistas e/ou observado pelos pesquisadores.

A Tabela 1 apresenta as categorias de análises e suas respectivas questões do roteiro de entrevista a qual foi adaptada de Borghi *et al.* (2021) e se baseou em Almeida *et al.* (2016), Giorgia e Santos (2015), Caiçara Júnior (2012). Sammon e Adam (2010), Colangelo Filho (2001), Souza e Zwicker (2000) e Bancroft *et al.* (1998).

**Tabela 1 - Questões norteadoras da pesquisa**

<b>Categoria</b>	<b>Questões</b>	<b>Autores</b>
Planejamento Estratégico	1) Como e em que momento (antes, durante ou após) você foi informado sobre a implantação do ERP? 2) Em relação ao seu departamento, quais fatores contribuíram para a implantação do ERP? 3) Quais as dificuldades existentes após a implantação?	Almeida <i>et al.</i>
Percepção do Colaborador	4) Quais mudanças você considera que foram positivas? 5) Quais mudanças você considera que foram negativas? 6) Você acredita que o ERP melhorou o fluxo de processos dentro do seu departamento? Porquê?	(2016), Giorgia e Santos (2015), Caiçara Júnior (2012).
Treinamento	7) Como e em que momento (antes, durante ou após) você recebeu treinamento para o uso do ERP? 8) Os treinamentos realizados com você para o uso do ERP foram adequados? 9) Quais fatores devem ser analisados para melhorar o nível de treinamento?	Sammon e Adam (2010), Colangelo Filho (2001), Souza e
Consultoria Externa	10) Como a organização obteve ajuda de consultores externos para implantação?	Zwicker (2000)
Comprometimento da Alta Direção	11) Como foi o envolvimento da alta administração no projeto de implantação?	e Bancroft <i>et al.</i> (1998).
Comprometimento da Área de TI	12) A infraestrutura oferecida atende o ERP? Justifique. 13) A equipe de TI fornece apoio tecnológico para as necessidades do sistema e dos processos?	

Fonte: Adaptado de Borghi *et al.* (2021, p. 9).

Para auxiliar na análise de conteúdo das entrevistas, se utilizou do *Software Atlas.ti*, o qual de acordo com Walter e Bach (2015) é considerado uma importante ferramenta para realizar análise de dados qualitativos, facilitando, assim, o gerenciamento e a interpretação dos dados. As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcritas na íntegra para auxiliar na análise do conteúdo.

As apurações das informações ocorreram por meio de 3 entrevistas, conforme apresentado na Tabela 2, realizadas com colaboradores da área financeira da organização, sendo um do nível estratégico, um do nível administrativo e um do nível operacional. Visando compreender 3 pontos de vistas de níveis diferentes da mesma área em relação a implementação do sistema.

**Tabela 2 - Perfis dos entrevistados.**

Entrevistados	Departamento	Função	Tempo de Trabalho	Tempo da Entrevista	Data da Entrevista
E01	Estratégico	<i>Chief Financial Officer</i> (CFO)	5 anos	7 minutos e 56 segundos	11/03/2022
E02	Administrativo	Analista Financeiro	2 anos	3 minutos e 50 segundos	08/03/2022
E03	Operacional	Assistente Operacional	1 anos	4 minutos e 36 segundos	08/02/2022

**Fonte:** elaborado pelos autores (2022).

A empresa analisada nesse estudo de caso é uma loja virtual especializada em camisas de futebol e artigos esportivos. A qual atua no mercado e-commerce desde 2012; situada no centro-oeste paulista, de médio porte, emprega 163 colaboradores.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

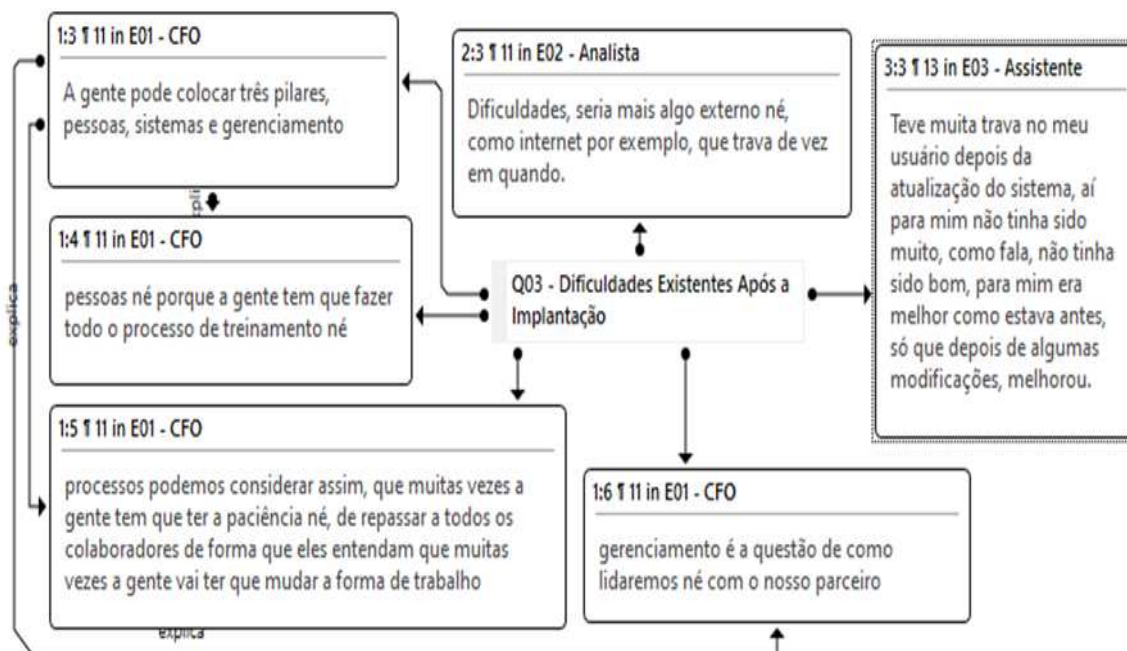
Nessa seção são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os colaboradores sobre a implantação do sistema ERP.

A organização estudada pensando na manutenção do seu portfólio estratégico que abrange o oferecimento de produtos de qualidade, custo benefício equilibrado e investimento em pesquisa, realizou investimentos em um sistema de gestão corporativo, o ERP, com intuito de integrar as tarefas e processos departamentais, criando uma fonte única de informações, disponibilizando dados confiáveis, organizados e de fácil obtenção para a tomada de decisões diárias. Essas informações vêm de encontro ao que foi mencionado no estudo apresentado por Leandro e Méxas (2016), ao mencionarem que o sistema oferece informações que ajudam a manter o controle do departamento e auxilia nas decisões a serem tomadas.

Na Figura 1, buscou-se identificar quais as dificuldades encontradas após a implantação do ERP. Dentre as dificuldades mencionadas como sendo problemas com pessoal envolvido na implantação do sistema. Os termos mais utilizados nesta questão foram: treinamento, conhecimento e adaptação. Segundo Mendes e Escrivão Filho (2007), estas dificuldades podem ser eliminadas durante a etapa de conscientização e treinamento que tem como meta reduzir e deixar claras as mudanças organizacionais.



Figura 1 - Dificuldades existentes após a implantação do ERP.

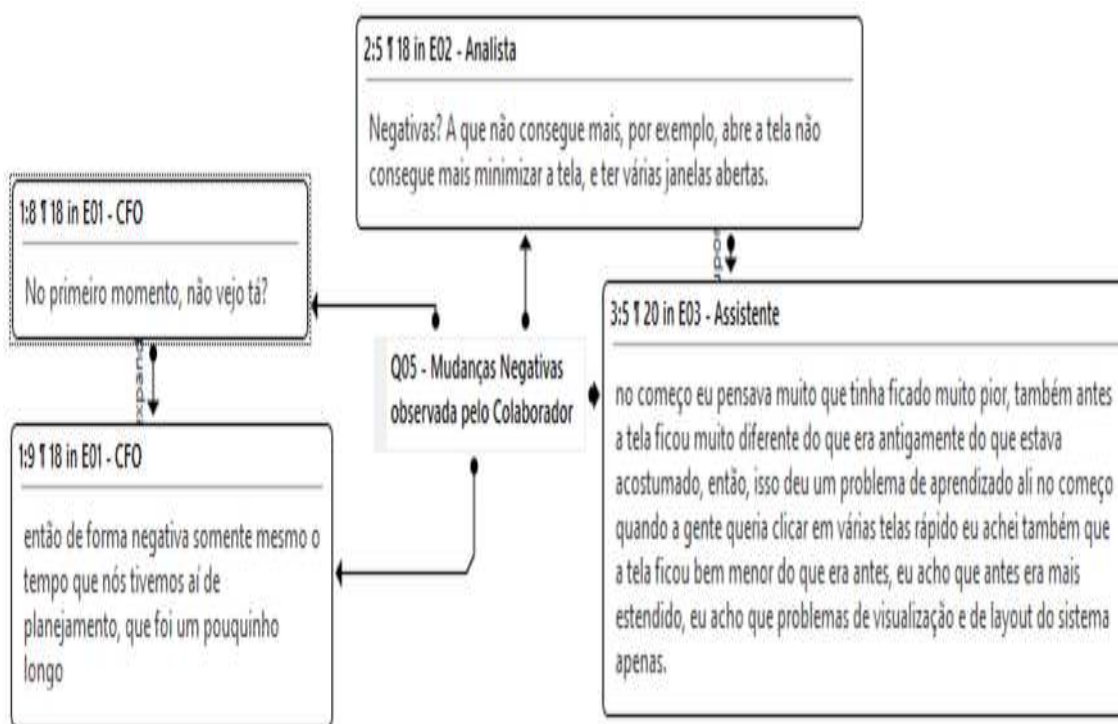


Fonte: elaborado pelos autores com auxílio do *Software Atlas.ti 9* (2022).

Em relação às mudanças observadas com o uso do ERP, os colaboradores afirmam que o sistema atende positivamente com informações confiáveis e de fácil uso, com dados coerentes com a realidade da organização. Corroborando com os resultados apresentados, o estudo de caso realizado por Diniz e Carvalho (2019) mostrou que após a implantação do ERP na empresa EPAMIG, os colaboradores ressaltaram que o sistema os ajudou a desempenharem melhor o seu trabalho, com a consolidação da informação, impedindo inconsistências e redundâncias e, sobretudo, diminuindo a complexidade dos processos.

Porém, quando os colaboradores foram questionados sobre as mudanças negativas no sistema, a principal dificuldade está diretamente relacionada ao tempo de planejamento para adaptação, problemas de visualização e layout do sistema, conforme mostra a Figura 2. De acordo com o estudo apresentado por Gonçalves e Lima (2010), ressaltam que, apesar do sistema ERP ser confiável e estruturado, houve muitas falhas e erros na fase inicial de sua implantação, mas com o passar do tempo foram feitas modificações e atualizações a ponto de tornar-se um sistema completo, alcançando as expectativas da empresa e dos colaboradores.

**Figura 2 - Mudanças negativas observadas pelos colaboradores sobre a implantação do ERP.**

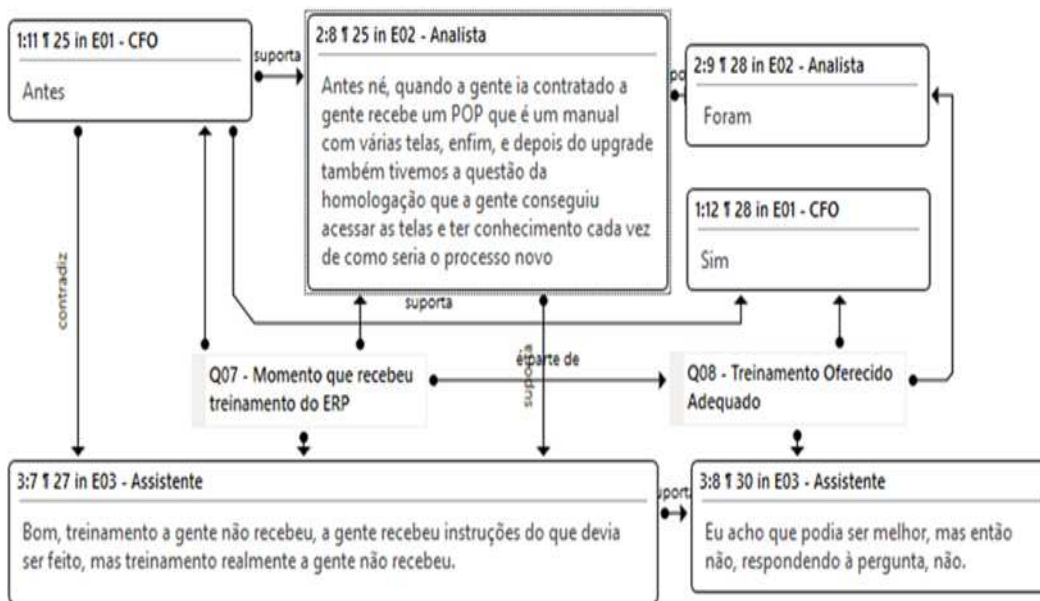


**Fonte:** elaborado pelos autores com auxílio do *Software Atlas.ti 9* (2022).

Por meio das informações coletadas, foi observado que os métodos de padronização dos procedimentos operacionais após a implantação do ERP trouxeram benefícios tanto para a eficácia dos processos internos da organização quanto aos dados e informações gerados no cotidiano da mesma, tornando-se uma base de informações única, confiável e segura, de modo que os gestores avaliaram positivamente a aquisição de informações para a tomada de decisão.

Na resposta apresentada na Figura 3, sobre treinamentos do novo sistema ERP antes da fase de implantação, fica evidente que os colaboradores não tiveram um preparo de maneira adequada. Alguns asseguraram que sim, que receberam bem antes, outros que não e que deveriam ter sido melhor preparados, evidenciando que eles tiveram somente explicações básicas ao sistema e não um treinamento mais aprofundado. Segundo Laudon e Laudon (2014, p. 22), “os treinamentos deixam os funcionários atualizados em relação aos processos e ao sistema de informação”, além de incentivá-los a se adaptar a essa nova maneira de conduzir o negócio.

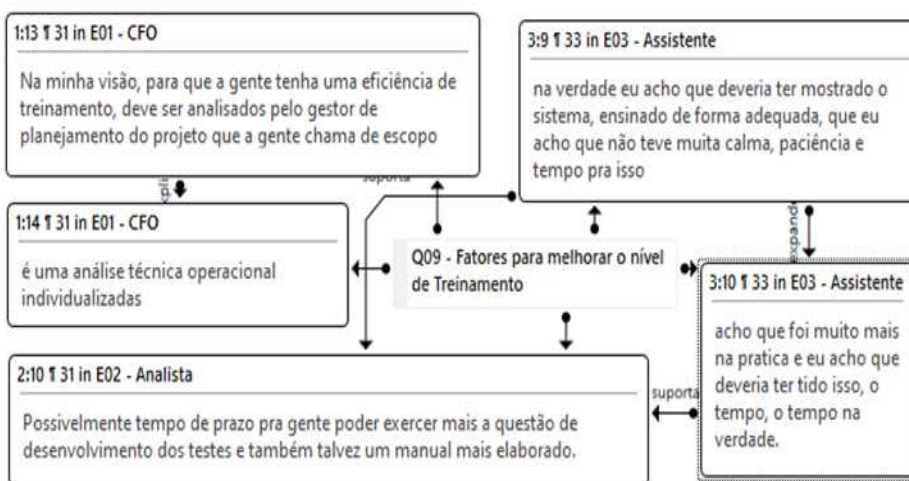
**Figura 3 - Momento em que os colaboradores receberam treinamento do ERP e se foi adequado.**



Fonte: elaborado pelos autores com auxílio do *Software Atlas.ti 9* (2022).

Fica evidente nas respostas apresentadas na Figura 4 que o treinamento é importante para os colaboradores. A única maneira de sucesso da implementação de um sistema é uma execução bem calculada, de um treinamento eficaz. Segundo Rezende e Abreu (2013), ainda é uma atividade muito complexa e de muito envolvimento para as empresas realizarem o treinamento dos futuros usuários, assim como parametrizar as regras de negócio, o plano de objeto, o gerenciamento de riscos, o desenho da solução, o gerenciamento de mudanças e a construção.

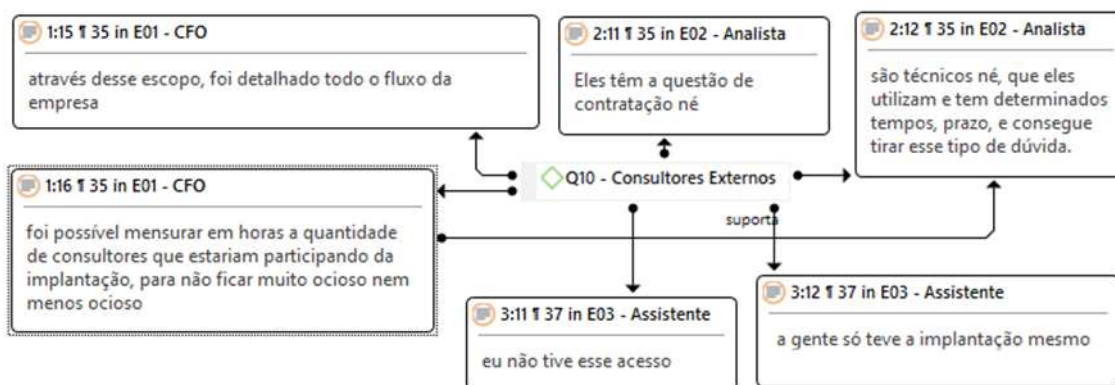
**Figura 4 - Fatores para melhorar o nível de treinamento dos colaboradores.**



Fonte: elaborado pelos autores com auxílio do *Software Atlas.ti 9* (2022).

O resultado apresentado na Figura 5 demonstra que a contribuição recebida por parte do consultor externo não foi de forma homogênea para todos os setores envolvidos neste processo de implantação.

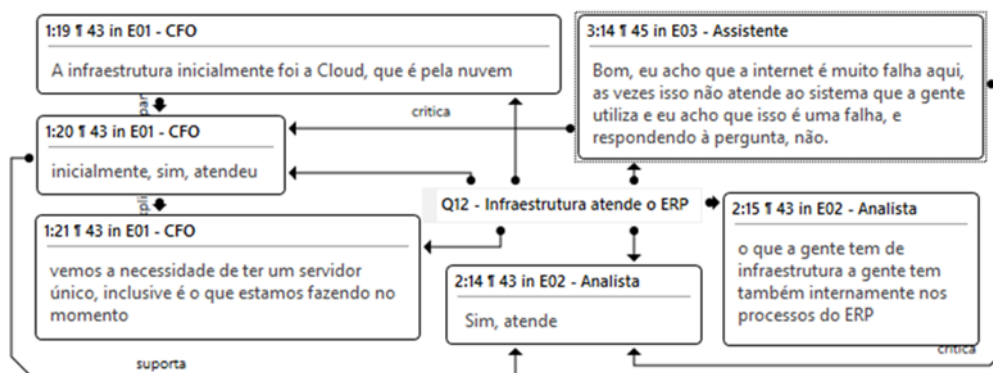
**Figura 5 - Participação dos consultores externos para implantação do ERP.**



Fonte: elaborado pelos autores com auxílio do *Software Atlas.ti 9* (2022).

No quesito apresentado na Figura 6, a infraestrutura de TI tem atendido na medida do possível. Isso demonstra que, mesmo tendo dificuldades, as informações geradas pela implantação do ERP contribuem para uma melhor tomada de decisão. Tal resultado é refletido pela velocidade das informações geradas pelo sistema e também pela confiança na qualidade que os usuários têm nesta informação. Mesmo diante de todas as dificuldades enfrentadas e expostas pelos colaboradores, existe sim apoio da equipe de TI. Pois quaisquer ocorrências relacionadas ao ERP a equipe de TI busca solucionar por meio de sistema de chamados.

**Figura 6 - Infraestrutura de TI atende o ERP.**



Fonte: elaborado pelos autores com auxílio do *Software Atlas.ti 9* (2022).

Diante da análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas na organização, foi confirmada a importância dos sistemas de informação nas organizações, sejam eles de caráter estratégico, tático ou operacional. Direcionando atenção para a organização estudada, realizou investimentos em um sistema de gestão corporativo, o ERP, com intuito de integrar as tarefas e processos departamentais, criando uma fonte única de informações.

De forma geral, com a adoção do sistema ERP, os colaboradores da organização pesquisada adquiriram o conhecimento necessário a respeito da implantação de um novo sistema e da mudança nos procedimentos operacionais. No entanto, a falta de treinamento sobre a implementação do sistema fica evidente com a não satisfação dos colaboradores sobre o tema.

Baseado nas informações analisadas, verificou-se que o sistema ERP é confiável. Contudo, também foi analisado que o prestador de serviços de internet da empresa estudada, não suporta o sistema implementado. Causando, assim, travas e insatisfações sobre o uso do referido sistema.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como caráter principal apresentar as experiências dos colaboradores dos níveis operacionais ao estratégico após o processo de implantação de um ERP em um e-commerce. A organização escolhida foi o suficiente para perceber que, apesar de um sistema integrado, alinhamento entre setores, rapidez no processo, ser eficiente e eficaz no início meio e fim, proporcionar um empenho maior do sistema e, principalmente, facilitar as decisões dos funcionários, para que isso tudo ocorra de forma plena é necessário que tenha uma rede de internet que suporte, os funcionários estarem dispostos a fazer acontecer e serem preparados por meio de treinamentos.

Para alcançar o desempenho máximo da ferramenta, como o aumento dos lucros e diminuição dos problemas, é importante salientar diferentes aspectos referentes à implementação. Nesse estudo há limitações referentes à abrangência da pesquisa no quesito da amostra pesquisada, que pode ser otimizada sobre a percepção de mais colaboradores do mesmo nível dentro da organização. Apesar das entrevistas conterem limitações pela quantidade de colaboradores entrevistados, permitiram descrever a percepção dos três níveis hierárquicos da organização, atingindo assim o objetivo proposto. Essas limitações indicam oportunidades de estudos futuros, com o mesmo método, com mais colaboradores do mesmo nível hierárquico, em organizações de outras especialidades, e sobre a percepção do cliente.

## RERÊNCIAS

ABCOMM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **Pesquisa:** Logística no E-commerce Brasileiro 2017.

ALVES, A.A.; BRITO, J.V.S. Impactos do Novo Coronavírus/COVID-19 no Mercado de *E-Commerce* no Brasil. **Revista Inovare**, 30.ed., Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais – CESCAGE, jul./dez. 2020.

ALMEIDA, V.E.; KUDLAWICZ-FRANCO, C.; SOKULSKI, C.C. Implantação de ERP: estudo de caso sobre a resistência à mudança organizacional. **Revista Organização Sistêmica**, 8(5), 40-58, 2016.

ANDRADE, M.M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARIATI, A.; SCHENATTO, F.J.A. Fatores críticos de sucesso na implantação de ERP. **CIKI**, Porto Alegre, 07 e 08 de novembro de 2019.

BANCROFT, N. H.; SEIP, H.; SPRENGEL, A. **Implementing SAP R/3:** how to introduce a large system into a large Organization. 2.ed. Greenwich: Manning, 1998.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BORGHI, R. B. et al. Resultados obtidos com a implantação do enterprise resource planning em uma indústria metalúrgica: sob a perspectiva dos colaboradores. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC**; São Paulo, 9(1), 90-108, jan./jun. 2021. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i1.1906>

CAIÇARA JUNIOR, C. **Sistema integrados de gestão-ERP:** uma abordagem gerencial. Curitiba/PR: InterSaberes, 2012.

CAPONE, A.F. et al. Um estudo sobre sistemas ERP gratuitos para empresas. **Interface Tecnológica**; v. 18, n. 1, 2021.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. **Metodologia Científica.** 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLANGELO FILHO, L. **Implantação de sistema ERP (Enterprise Resource Planning):** um enfoque de longo prazo. São Paulo: Atlas, 2001.

CORTES, S.M.V. Como fazer análise qualitativa de dados. In: BÊRNI, Duílio de Avila (Org.). **Técnicas de pesquisa em economia:** transformando curiosidade em conhecimento. Florianópolis: Ganges, 1998. p. 234- 270.

CORREA, P.R.; CRUZ, R.G. Meta-análisis sobre la implantacion de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP). **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.** (Online), São Paulo, v. 2 n. 3, p.245-273, 2005.

COSTA, F.A.L. Governança eletrônica contra a fraude. **Revista Custos Brasil Soluções para o Desenvolvimento**, set./out. 2009.

COSTA, M.R. et al. Análise do uso do software ERP nas atividades logísticas para a tomada de decisão: um estudo de caso em uma empresa de cabos automotivos. In: WORKSHOP DE INOVAÇÃO, PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO, 4., 2019, São Carlos, SP. **Anais...** São Carlos, SP: IFSP, 2019. p. 107-110.

DAVENPORT, T.H. **Missão Crítica**: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DINIZ, M.H.A.; CARVALHO, A.M.A. Avaliação da implantação de um ERP em uma empresa pública: estudo de caso na EPAMIG. **Percursos Acadêmicos**, Belo Horizonte, v. 9, n. 17, jan./jun. 2019.

ESCRIVÃO FILHO, E.; MENDES, J. V. Atualização tecnológica em pequenas e médias empresas: proposta de roteiro para aquisição de sistemas integrados de gestão (ERP). **Gest. Prod.**; São Carlos, v. 14, n. 2, p. 281-293, 2007.

ESTEVES, J.M.; CARVALHO, J.A.; SANTOS, A.A. O ciclo de vida dos custos dos sistemas ERP. **Anais ... VII Congresso Brasileiro de Custos**, Recife, PE, Brasil, 7, 2000.

FERNANDES, R. B. et al. Rivalidade competitiva e sistemas de ERP: estudo em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração FACES Journal**; v. 16, n. 2, 2017.

FERREIRA, A.A.; KUNIYOSHI, M.S. Critical factor sin the implementation process of integrated management systems. **Journal of Information Systems and Technology Management**; 12(1),145-164, 2015.

FERREIRA, W.S.; PENHA, R.; KNISS, C.T. Contribuições de um software ERP para escritórios de arquitetura. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**; v. 7, n. 2, p. 142-155, 2019.

FONTANA, R.M.; IAROZINSKI NETO, A. Ilustração de um modelo de mudança organizacional em implantações de ERPs. **ENEGEP - Encontro nacional de engenharia de produção**, Fortaleza, 2006.

GALLO, I. D. S.; DE OLIVEIRA NETO, M. S.; REIS, A. D. C. Sistema Erp: Sua Importância Na Gestão Empresarial. *South American Development Society Journal*, v. 4, n. Esp01, p. 260, 2018.

GIORGIA, M.; SANTOS, W.S. Sistema ERP: um estudo exploratório numa empresa do setor têxtil do agreste pernambucano. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**; 2(3),64-76, 2015.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 2011.

GONÇALVES, G.; LIMA, I.A. Implantação de um sistema de informação Enterprise *Resource Planning* (ERP): estudo de caso em uma indústria eletrônica. **Revista de Engenharia e Tecnologia**; v. 2, p. 57–68, 2010.

ISHII, T.H. *et al.* Sistemas Integrados de Gestão Empresarial – ERP. **Revista Pesquisa e Ação**, v. 5 n. 3, 2019.

JESUS, R. G.; OLIVEIRA, M. O. F. Implantação de sistemas ERP: tecnologia e pessoas na implantação do SAP R/3. **Journal of Information Systems and Technology Management**; v. 3, n. 3, p. 315-330, 2006.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de informação gerenciais**. 11.ed. São Paulo: Pearson, 2014.

LEANDRO, F.; MÉXAS, M.P. Fatores críticos de sucesso associados à implementação de sistemas ERP: uma revisão bibliográfica. **Anais... XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE – Responsabilidade Social Aplicada**, 29 e 30 de setembro de 2016.

NGUYEN, X. H. *et al.* Determinants of Implementation of Enterprise Resource Planning System: A Case Study in Vietnam. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 4, p. 501–506, 2021.

NILDA, V. *E-COMMERCE: VENDAS PELA INTERNET* Assis *E-COMMERCE: VENDAS PELA INTERNET*. 2013.

NORRIS, G. *et al.* **E-business e ERP: transformando a empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

NUNES, E.S. *et al.* Implantação de Enterprise Resource Planning em uma instituição hospitalar: desafios e mudanças necessárias. **Revista Gestão & Tecnologia**; Pedro Leopoldo, v.18, n.3, p.161-187, Ed. extraordinária 2018.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação: e as decisões gerenciais na era da Internet**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, M. A.; RAMOS, A. S. M. Fatores de sucesso na implementação de sistemas integrados de gestão empresarial (ERP): estudo de caso em uma média empresa. **ENEGEP, Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba, 2002.

PORTAL ERP (2016). **Entenda ERP**. Disponível em: <<http://portalerp.com/>>. Acesso em: 27 fev. 2022.

QUINTAIROS, P. C. R. *et al.* A importância do uso de um sistema de informação hospital na sala de emergência: um estudo sobre a percepção dos médicos. **Anais ... XVII Encontro de Iniciação Científica, XIII Mostra de Pós-graduação, VII Seminário de Extensão, IV Seminário de Docência Universitária, UNITAU - Universidade de Taubaté**, 16 a 20 de outubro de 2012, 2012.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informação empresarial**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2013.



ROCHA, S. A.; BROCHADO, M. R. Sistema integrado de gestão baseado em ERP: a inserção em empresas brasileiras. s/c: s/e, 2004.

ROSELLI, K.; CERQUEIRA, L. S. Avaliação do Impacto da Implementação do Sistema ERP em uma Empresa de Comércio Exterior na Cidade de Rio Grande-RS. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5, n. 3, p. 27–45, 2017.

SAMMON, D.; ADAM, F. Project preparedness and the emergence of implementation problems in ERP projects. **Information & Management**, v. 47, n. 1, p. 01-08, 2010.

SANTOS, M. *et al.* Emprego do método de apoio multicritério à decisão no processo de escolha de um Sistema Enterprise Resource Planning com vistas à ampliação de uma empresa do varejo para o E-Commerce. **Revista Processando o Saber**; ano 12, nº 12, 2020.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Anais...IV Encontro de Pesquisa e Ensino de Administração e Contabilidade**; Brasília-DF, 3 a 5 de novembro de 2013.

SILVA, I. D.; SANTOS, M.; REIS, M. F. Utilização do AMD na escolha de um sistema ERP visando a expansão de uma empresa do varejo para o E-Commerc. **Anais ... IX Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe**, 2017.

SILVÉRIO, A. D. O.; SANTOS, L. A.; BASTOS, C. E. A importância da utilização de um Sistema ERP para o gerenciamento de estoque. **Anais... VI CIMATech**; FATEC-SJC, São José dos Campos – SP, v. 1, n. 6, p. 350–360, 22 a 24 de outubro de 2019.

SOUZA, C. A. **Sistemas Integrados de Gestão Empresarial**: estudos de casos de implementação de Sistemas ERP. 2000, 306f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z. (OrgS.). **Sistemas ERP no Brasil** (Enterprise Resource Planning): teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Big-bang, small-bangs ou fases: estudo dos aspectos relacionados ao modo de início de operação de sistemas ERP. **Revista de Administração Contemporânea**, 7(4), 9-31, out./dez. 2003.

TRINDADE, R. M. *et al.* Aplicação do Método Thor ao problema de seleção de um Enterprise Resource Planning (ERP) para uma fábrica de tortas. **Anais ... II Simpósio Nacional de Engenharia de Produção**, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, Mato Grosso do Sul, Brasil, 29 de outubro a 01 de novembro de 2019.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.ti. **Administração: Ensino e Pesquisa**; Rio de Janeiro, v. 16 n. 2, p. 275–308 abr./maio/ jun. 2015.

ZWICKER, R.; SOUZA, C. Sistemas ERP: estudos de casos múltiplos em empresas brasileiras. In: SOUZA, C.A.; SACCOL, A.Z. (OrgS.). **Sistemas ERP no Brasil** (Enterprise Resource Planning): teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003. p. 88-106.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

RODRIGUES, G. B; PIRES, T. M; ENDO, G. Y; KATO-CRUZ, E. M; COLARES-SANTOS L. Análise da Implantação do ERP em um E-Commerce na Região de Presidente Prudente/SP. **Rev. FSA**, Teresina, v.19, n. 11, art. 4, p. 66-83, nov. 2022.

Contribuição dos Autores	G. B. Rodrigues	T. M. Pires	G. Y. Endo	E. M. Kato-Cruz	L. Colares-santos
1) concepção e planejamento.	X	X	X		
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X		X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.			X	X	X