

IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DE UM SISTEMA *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING* NOS PROCESSOS GERENCIAIS: UM ESTUDO MULTICASO EM EMPRESAS DE CONDICIONAMENTO FÍSICO DE RIO PARANAÍBA/MG

IMPACTS OF THE USE OF AN *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING* SYSTEM IN MANAGEMENT PROCESSES: A STUDY IN BUSINESS MULTICASE FITNESS FOR RIO PARANAÍBA / MG

Hudson Henrique Lopes¹

Fernanda Junia Dornela²

RESUMO:

Em um contexto em que a tecnologia da informação se tornou necessidade nas empresas dos mais variados ramos, saber usufruir das ferramentas tecnológicas de apoio a gestão tem se tornado cada vez mais um desafio para os gestores. Diante do atual cenário competitivo, as empresas do setor de condicionamento físico estão sendo forçadas a se recriar e a reinventar soluções que assegurem a sua própria sobrevivência, destacando-se no setor o uso de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) como ferramenta de otimização dos processos gerenciais e de busca por competitividade. Este estudo tem como objetivo analisar os principais impactos da utilização de sistemas ERP em duas empresas do setor de condicionamento físico na cidade de Rio Paranaíba/MG, e como tais sistemas influenciam em todo o processo gerencial, visto sua extrema importância. A abordagem utilizada foi a pesquisa qualitativa, aplicada e descritiva com a utilização do estudo multicaso como procedimento técnico. Os dados foram coletados por meio de questionário fechado e entrevista semiestruturada com os gestores das empresas analisadas. A análise de resultados foi feita sob a perspectiva da análise de conteúdo, consistindo em verificar o contexto econômico e gerencial através da utilização de um sistema ERP, avaliando sua importância para o crescimento das empresas analisadas no setor de condicionamento físico. Os resultados da pesquisa sugerem que as empresas analisadas obtiveram retornos positivos com a utilização de sistemas ERP e que tais sistemas são indispensáveis na percepção dos gestores analisados, haja vistas que a completa integração de todas as informações só foi possível com o uso deste.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema Integrado de Gestão; ERP; Academia.

ABSTRACT:

In a context in which information technology has become necessary in companies of different branches, namely use of technology to support management tools has become increasingly challenging for managers. In today's competitive environment, companies in the fitness industry are being forced to recreate and reinvent solutions to ensure their own survival, especially in the sector

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6342289694585283>.

² Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia e graduada em Administração pela Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/4381578569014054>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

the use of Enterprise Resource Planning (ERP) systems as optimization tool of management and search for competitive processes. This study aims to analyze the main impacts of the use of ERP systems in two companies in the fitness industry in the city of Rio Paranaíba / MG, and how these systems influence throughout the management process, given its extreme importance. The approach used was the qualitative research, applied and descriptive using the multi case study as a technical procedure. Data were collected through a closed questionnaire and semi-structured interviews with the managers of the companies analyzed. The results analysis was made on the perspective of content analysis, consisting of checking the economic and management environment through the use of an ERP system evaluating its importance to the growth of the companies analyzed in the fitness industry. The survey results suggest that the companies analyzed had positive returns with the use of ERP systems and that such systems are indispensable in the perception of managers analyzed, there is a view that the full integration of all information was only possible with the use of this.

KEYWORDS: Integrated Management System; ERP; Academy.

01 – INTRODUÇÃO

No atual contexto, cada vez mais as pessoas estão buscando cuidar de sua saúde, melhorar a qualidade de vida, investir na beleza e buscar modos de vida mais saudáveis. Nesse cenário, produtos e serviços ofertados pelas empresas de condicionamento físico estão apresentando uma demanda crescente, impulsionando o setor que se encontra em uma fase promissora (CUNHA; PONTES, 2015). Observa-se um grande crescimento das empresas desse setor, levando muitas a mudar seus modos de gestão “amadores” e “ultrapassados” a fim de enfrentar as circunstâncias e os desafios do mercado atual. Essas organizações buscam novas ferramentas de apoio a gestão que auxiliem na sobrevivência e obtenção de vantagens competitivas (MATOS; SCALDAFERRI, 2008). Nesse contexto, ferramentas tecnológicas de apoio a gestão deixaram de ser “luxo” e passaram a se tornar item básico nos processos gerenciais.

A expansão das academias, ou centros “fitness”, implicou em novas estruturas que aliam tecnologias de equipamentos, profissionais capacitados e habilitados, espaços confortáveis, ambiente alegre e descontraído, além de serviços que facilitam a vida conturbada das pessoas (SEBRAE, 2015). Saccol e Souza (2009) afirmam que as empresas estão sendo forçadas a se recriar e a reinventar soluções que assegurem a sua própria sobrevivência diante do atual cenário competitivo. De acordo com os autores, destaca-se o uso de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), para suporte a gestão. Sistemas desse tipo quando utilizados corretamente pelos gestores propiciam enormes impactos sobre os modos

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

de gestão das organizações, acarretando na integração informacional sobre todas as etapas do processo de gestão.

Saccol e Souza (2009) ainda ressaltam que as empresas, ao optarem pela utilização de sistemas ERP, consideram a obtenção de diversos benefícios, como a integração, o incremento das possibilidades de controle sobre a organização, atualização tecnológica e redução de custos. Por outro lado, há problemas a considerar, como a dependência do fornecedor, a necessidade de readequação organizacional, as mudanças culturais dentre outros.

Diante dessas duas temáticas, setor de condicionamento físico e utilização de sistemas ERP como ferramenta de gestão, o presente trabalho foi norteado pela seguinte pergunta: **Qual a percepção dos gestores de empresas de condicionamento físico de Rio Paranaíba/MG em relação aos impactos da utilização de um sistema ERP?** Objetivou-se, primordialmente, verificar quais os impactos gerados pela utilização de um sistema ERP em empresas de condicionamento físico na cidade de Rio Paranaíba/MG. Como objetivos específicos têm-se: apurar as principais causas que levaram gestores das empresas analisadas a escolha e utilização de sistemas ERP; verificar a satisfação dos gestores com relação aos custos e aos impactos gerados pela implementação do sistema ERP e analisar as mudanças ao suporte de tomada de decisões proporcionadas pela utilização de sistemas ERP.

O trabalho apresenta cinco seções, além dessa introdução. Em seguida está o referencial teórico que aborda alguns autores que tratam de alguns aspectos sobre o ERP e sua utilização. Na seção três são apresentados os procedimentos metodológicos, seguidos pela apresentação dos resultados e discussão. Por fim são feitas as considerações finais e apresentadas as referências utilizadas no desenvolvimento da pesquisa.

02 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Expansão do Setor de Condicionamento Físico e Mudanças na Forma de Gestão

O setor de condicionamento físico é um dos mais promissores e um dos que mais tem crescido no âmbito empresarial, de acordo com a Revista Exame (2013). Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2015), a profissionalização do setor é uma realidade, refletindo na sofisticação das academias e dos serviços prestados.

Estima-se que existam no Brasil cerca de 30.700 academias de ginástica, sendo considerado o segundo maior país a abrigar esse tipo de organização de acordo com o relatório da IHRS Global Report (2014) que avalia o setor de condicionamento físico no mundo. De acordo com o SEBRAE (2015) o motivo para esse número, que tende a elevar-se, é, em parte, resultado do crescimento econômico do país em anos anteriores, refletindo na expansão do poder aquisitivo das classes C, D e E.

As organizações citadas buscam cada vez mais ir além do conceito de somente oferecer meios para a obtenção de força física ou capacidades atléticas. Segundo os autores Matos e Scaldaferrri (2008), a preocupação atual está em ofertar serviços que atendam às necessidades da maioria dos consumidores, como cuidados com a saúde e melhoria da qualidade de vida, aliados a questões estéticas.

Tradicionalmente as empresas de condicionamento físico eram negócios criados por profissionais de educação física com visão empreendedora, mas com poucos conhecimentos em gestão, logo, a maior parte destes empreendimentos era gerida de forma amadora (na maioria das vezes de forma intuitiva) com perspectivas de crescimento pequenas e limitadas (REVISTA EXAME, 2013).

Aliado a esta ideia, pode-se citar um trecho da revista *Fitness Business* (julho/agosto 2007, nº 32):

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Almeris Armiliato, diretor da Inner Soluções em *fitness* em entrevista à revista *Fitness business*, afirma que a falta de formação dos gestores é um problema nas academias. De acordo com o entrevistado a maioria dos dirigentes não tem qualquer formação em administração e a academia não dispõe de uma fundamentação técnica específica, sendo administrada de forma muito intuitiva, além de a literatura de bom nível que trate especificamente sobre esse ramo de negócio ser escassa e muitas vezes não aplicáveis ao porte da empresa.

Segundo a Revista Exame (2013), a falta de qualificação do setor de condicionamento físico vem decrescendo com o decorrer dos anos, contribuindo com o movimento de expansão e profissionalização das empresas do ramo no Brasil.

Diante desse contexto, os profissionais de educação física, que antes improvisavam na gestão das organizações, estão sendo substituídos por outros que buscam cada vez mais apoiá-la com diversas ferramentas, como as tecnológicas, visando, por exemplo, facilitar a maneira de gerir e controlar os processos do negócio, bem como obter vantagem competitiva (CUNHA; PONTES, 2015). Logo, assuntos relacionados à Tecnologia da Informação (TI) e Sistemas de Informação (SI) aliados à gestão tem se tornado relevantes nessas empresas.

De acordo com Maia (2013), a TI atua como suporte aos SI, sendo responsável pela integração de toda a cadeia de valor da empresa e do seu ambiente externo, ampliando as fronteiras organizacionais e contribuindo para o sucesso ou ainda, quando mal implementada, para o fracasso organizacional.

Quanto aos SI, Laudon e Laudon (2003, p.11) definem-os como algo que vai além de computadores, “[...] podem ser descritos como soluções organizacionais e administrativas para os desafios propostos pelo ambiente”. Os SI transformaram a capacidade de processamento de dados, convertendo estes em informações úteis e eficazes que são disponibilizadas às diversas áreas da organização (COSTA, 2002).

Surge, então, como um tipo derivativo dos SI, os sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) que emergiram como forma facilitadora de gestão e meio para o alcance da competitividade nas organizações.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

2.2 – Sistemas ERP na Administração de Empresas

Enterprise Resource Planning (ERP) significa “Planejamento de Recursos da Corporação ou Empresa”. Sua origem deriva de dois outros importantes sistemas que representam programas de apoio a produção: *Material Requirement Planning* (MRP I) e *Manufacturing Resource Planning* (MRP II).

De acordo com Chambers, Johnston e Slack (2009), o MRP I tornou-se popular na década de 1970 e o que o popularizou foi à disponibilidade da capacidade dos computadores para rodarem a matemática básica exigida pelo processo de planejamento e controle. O objetivo deste tipo de sistema era manter o controle dos produtos e materiais das unidades de produção e ajudar no planejamento de compras e da produção em geral. Durante a década de 1980, o MRPI expandiu-se originando o MRPII cuja inovação tecnológica foi a principal aliada no seu desenvolvimento, possibilitando uma sofisticação maior em termos de comunicação e processamento de dados.

Segundo os autores Marakas e O'brien (2007, p. 245):

O ERP oferece à empresa uma visão integrada em tempo real de seus principais processos empresariais, como de produção, processamento de requisição e controle de estoque, unidos pelo software de aplicação ERP e um banco de dados único mantido por um sistema de gerenciamento de banco de dados. O sistema ERP é interfuncional e orientado por um conjunto integrado de módulos de software que auxilia nos processos internos básicos de uma empresa.

Para Laudon e Laudon (2003), o *Enterprise Resource Planning* é um sistema que integra todas as facetas da empresa, inclusive planejamento, produção, vendas e finanças, de forma que estas possam ser coordenadas e administradas mais de perto compartilhando informação em tempo real entre elas. Colângelo Filho (2001) enfatiza a definição dos autores acima citados ao destacar que ao sistema ERP é atribuída à responsabilidade pela integração e automatização dos processos de negócios, incluindo áreas como as de finanças, logística (suprimentos, fabricação, vendas) e recursos humanos como podem ser vistos na Figura 1.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

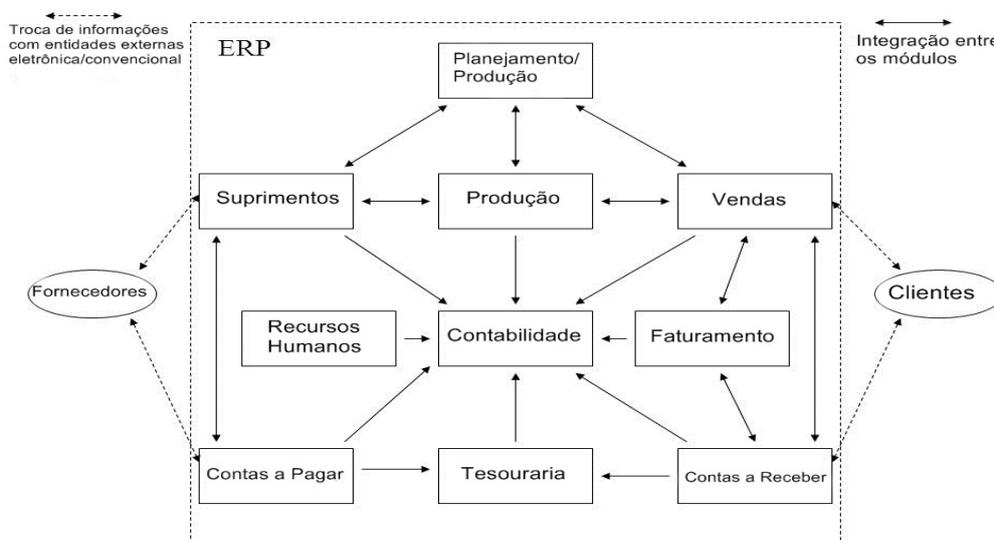


Figura 1: Integração entre os módulos do sistema *Enterprise Resource Planning*. Fonte: Adaptado de SOUZA, C. A.; ZWICKER, R., 2000, p.12

Jesus e Oliveira (2007) enfatizam que adotar um sistema integrado de gestão não implica na conversão da empresa em uma organização integrada. São muitas as mudanças necessárias para se tornar uma organização tradicional em uma organização integrada voltada para a otimização dos processos, que implicam em transformações estruturais e comportamentais complexas.

Além de a organização adequar-se estruturalmente para a utilização do sistema ERP é necessário observar principalmente a percepção dos gestores das organizações frente à utilização dos sistemas ERP, já que estes são os principais utilizadores e responsáveis pelo sistema em suas organizações.

Gasparotto e Mendonça (2010, p. 131) afirmam:

É necessário que a alta direção da organização participe do processo e considere uma complexa rede de fatores que podem determinar o sucesso ou o fracasso de sua utilização devendo, portanto, estar atenta às mudanças do seu ambiente interno e externo. Ela deve considerar um amplo contexto ambiental que envolva as estratégias, a organização com todas as suas concepções, os dados, as tecnologias, as qualificações e o conhecimento.

Conforme Arima, Ikenaga e Tonini (2002), a implementação de sistemas de gestão organizacionais pode ser feita por meio do desenvolvimento específico da própria organização (desenvolvimento interno) ou, pela contratação de terceiros ou

ainda pela aquisição de pacotes de *software* disponíveis no mercado. Do ponto de vista financeiro tem sido mais vantajoso para as organizações adquirirem sistemas deste último tipo no mercado, tendo em vista as diversas alternativas e os vários fornecedores de sistemas *Enterprise Resource Planning* disponíveis atualmente.

É importante esclarecer, segundo Saccol e Souza (2009), que assim como os demais pacotes comerciais, os sistemas *Enterprise Resource Planning* não são desenvolvidos para tipos de clientes específicos, eles procuram atender a requisitos genéricos presentes no maior número possível de organizações, explicando a necessidade de customização e adaptação para a empresa usuária do sistema. Chambers, Johnston e Slack (2009) ressaltam este pensamento afirmando que apenas a implantação de um sistema ERP não irá culminar em resultados “magníficos”, é necessário um trabalho contínuo e duradouro da organização com o intuito de obter bons resultados através do uso do sistema.

É possível observar que apesar de algumas organizações serem idênticas e possuírem o mesmo porte e o mesmo sistema de gestão integrado, estas terão resultados notoriamente diferentes em relação à utilização de sistemas *Enterprise Resource Planning*, uma vez que os usuários tendem a apresentar diversos modos e maneiras de manusear o sistema, apresentando padrões distintos de variação. Deste modo, a qualidade e a eficiência do uso destes sistemas tendem a variar de forma significativa, segundo os autores Biancolino, Kniess e Maccari (2011). Diversas organizações falham em atingir seus objetivos na utilização de sistemas ERP por subestimarem os esforços e cuidados necessários no gerenciamento das mudanças (SOUZA; ZWICKER, 2000).

Diante do exposto, se mostra cada vez mais importante uma boa qualificação dos gestores do setor de condicionamento físico com relação à utilização de sistemas ERP, haja vistas que as organizações são sistemas abertos que carecem da percepção e da adaptabilidade destes frente às circunstâncias externas e ambientais (SACCOL; SOUZA, 2009). Quanto às principais barreiras e dificuldades enfrentadas pelos gestores do setor, o portal da desenvolvedora de sistemas ERP para academias W12 (2016), esclarece que grande parte dos gestores do setor enfrentam grandes dificuldades no que tange ao controle de

acesso aos clientes, ao gerenciamento das informações referentes a produtos e serviços e principalmente no que diz respeito às questões financeiras, onde os inúmeros processos de negócios necessitam de organização, planejamento e segurança nas informações.

Devido ao reconhecimento da importância de uma gestão eficaz para suas empresas, a maior parte dos gestores de academias tem se atentado para a utilização dos sistemas ERP, visto que estes além de integrar todas as informações relativas ao gerenciamento da empresa também auxiliam em uma maior amplitude de controle sobre os processos e trazem maior segurança para as empresas (GOMES, 2007). A idéia central contida nos sistemas ERP é a de desenvolver ao máximo as funcionalidades da empresa, para que se atenda e agregue o maior número possível de atividades dentro da cadeia de valor da organização (PEREZ et al. , 2009).

Considerando sua relevância, os sistemas ERP tem se tornado cada vez mais uma ferramenta primordial na gestão de academias permitindo aos gestores principalmente agregar e transformar atividades tidas até então como difíceis de gerir no setor, a exemplo de controle de clientes, controle financeiro e controle de produtos/serviços em um processo integrado, dando todo o suporte e auxílio que o gestor necessita na sua academia (COUTO; SELERGER, 2015).

3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 – Características das Empresas Analisadas

As duas empresas e gestores participantes dessa pesquisa foram codificados a fim de manter sua privacidade e sigilo de informações conforme segue a classificação abaixo no Quadro 1.

Classificação	Codificação/Empresa	Codificação/Gestor
Academia 1	E1	G1
Academia 2	E2	G2

Quadro 1: Codificação das empresas e dos gestores analisados. Fonte: Pesquisa (2016).

As empresas do setor de condicionamento físico E1 e E2 atuam no mercado a cerca de dois anos, contribuindo com a geração de empregos na cidade de Rio Paranaíba. No que tange a empresa E1 esta oferta a seu público atividades de musculação, zumba e *spinning*, além de comercializar produtos “*fitness*” como suplementos alimentares, energéticos e roupas de ginástica.

Já a empresa E2 oferta serviços como musculação, Pilates, *MuayThai*, *Personal Trainer*, Balé, *Jazz*, treinamento funcional, *jiu jitsu* e dança de salão. A empresa E2 também comercializa produtos “*fitness*” como roupas para ginástica, e suplementos alimentares. Vale ressaltar que nenhum dos dois gestores analisados possui formação em administração ou em qualquer área afim, ambos são graduados em Educação Física.

3.2 – Classificação da Pesquisa

Em relação à abordagem elencada neste trabalho, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, segundo Minayo (1996) a pesquisa qualitativa é aquela capaz de incorporar a questão do significado e a intencionalidade como inerentes aos atos, as relações e as estruturas sociais. Quanto a esta, pode-se afirmar que as análises foram feitas tendo em vista o funcionamento das atividades básicas das empresas analisadas e eventuais melhorias provenientes da utilização do sistema ERP.

A pesquisa quanto à natureza é considerada aplicada, de acordo com Netto (2006), a pesquisa aplicada tem por objetivo entender, descrever ou explicar os fenômenos naturais, esta não é reservada e tem como meta a divulgação do conhecimento obtido. Este método se dá na forma de utilização do sistema integrado de gestão ERP no dia a dia das empresas analisadas após a reavaliação dos seus processos.

Com base nos objetivos, utilizou-se a pesquisa descritiva, de acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição de determinada população ou fenômeno com base em suas características, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Este tipo de pesquisa deve-se ao fato da descrição das características dos processos de negócios das empresas

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

analisadas. Foi analisada a efetividade dos processos conforme a flexibilidade do sistema ERP estudado.

Quanto ao método de Procedimento a pesquisa é definida como um estudo multicaso, que se caracteriza segundo Yin (2001) pelo maior foco nos significados, na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos, não se limitando às informações de uma só organização proporcionando assim uma maior abrangência em termos de resultados

3.3 – Coleta e Operacionalização de Dados

Segundo dados da Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba/MG (2016), existem no município quatro empresas do setor de condicionamento físico. Na escolha da amostragem buscou-se analisar as academias de destaque da cidade, avaliando critérios como número de modalidades oferecidas, espaço da estrutura física e número de clientes. Tendo como base as similaridades nos critérios anteriormente citados foi determinada a amostra, constituindo-se de duas empresas com perfis semelhantes no setor de condicionamento físico.

Para a coleta de dados foi realizada primeiramente uma conversa informal com os gestores das empresas analisadas a fim de caracterizar a proposta do estudo e identificar o interesse e a disponibilidade de participação neste. Posteriormente, foi realizada uma entrevista seguindo um roteiro semi-estruturado com duração média de 20 minutos (cada gestor) durante o mês de maio de 2016, na qual os dados foram gravados em forma de áudio para posteriores transcrições. A aplicação da entrevista teve como objetivo a verificação de percepções, necessidades, expectativas e o grau de satisfação de cada gestor em relação à utilização de sistemas ERP. De acordo com Triviños (1987), as entrevistas semiestruturadas partem de questionamentos sustentados em teorias que interessem á pesquisa, podendo surgir novos objetivos e hipóteses conforme as respostas dos entrevistados.

A fim de ampliar a coleta de dados, foi realizada a aplicação de um questionário fechado com os gestores, seguido das instruções de preenchimento

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

(questionário de múltipla escolha) e da garantia de sigilo das informações, bem como a finalidade acadêmica do presente estudo. Gil (2002) define o questionário como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões as quais são apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas ou situações vivenciadas.

A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo. Bardin (2006) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

De acordo com a mesma autora, a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase de organização do material a ser analisado com a finalidade de torná-lo operacional, sistematizando as idéias preliminares. Inicia-se geralmente através dos primeiros contatos com os documentos (leitura flutuante). Durante a pré-análise foi feita a redução, simplificação e seleção dos dados referentes à entrevista e ao questionário (BARDIN, 2006).

Quanto à segunda fase, esta consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar correspondente ao segmento de conteúdo, visando à categorização e à contagem frequencial) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). Nesta fase foi realizada a organização dos dados coletados classificando-os em categorias, de forma que foi possível a comparação do inter-relacionamento, verificando semelhanças e diferenças entre os dados (BARDIN, 2006). Nessa pesquisa, as categorias foram definidas à posteriori, ou seja, com base nas fontes de dados.

Por fim na fase de tratamento dos dados, inferência e interpretação (destinada ao tratamento dos resultados), ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica. Nesta fase por meio das categorias elencadas na fase anterior foram considerados os dados mais relevantes de acordo com os significados, singularidades e diferenças para comparações com o referencial teórico (BARDIN, 2006).

04 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

O sistema ERP utilizado pelas empresas E1 e E2 é o sistema SCA (Sistema de Controle/Gerenciamento de Academias) desenvolvido externamente pela empresa PróSistemas. De acordo com dados da fornecedora PróSistemas (2016), este possui grande abrangência e aceitação no setor de condicionamento físico brasileiro, possuindo diversos clientes em todo o país.

Segundo a fornecedora, o sistema ERP (SCA) é totalmente integrado fazendo com que todas as áreas da empresa trabalhem alinhadas. Tem-se a integração desde o momento que o cliente chega à empresa (controle de acesso) até o momento que este sai, oferecendo ao gestor um completo *feedback* sobre informações como pagamentos, frequência, avaliação física ou ficha de treinamento das atividades desenvolvidas por cada cliente na academia.

4.1 – Gerenciamento da Organização sem Auxílio de Sistemas

Nos estudos sobre a gestão sem o auxílio de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) e dificuldades enfrentadas antes da utilização do sistema ERP (SCA) emergiram três categorias de destaque: dificuldades no controle de clientes, multiplicidade de papéis desempenhados pelo gestor e existência de dificuldades no controle financeiro. Conforme apresentado no Quadro 2.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Categories	Entrevistados
Dificuldades no controle de clientes	G1, G2
Multiplicidade de papéis desempenhados pelo gestor	G1
Existência de Dificuldades no Controle Financeiro	G1, G2

Quadro 2: Percepção sobre a gestão sem o auxílio de sistemas ERP. Fonte: Pesquisa (2016).

Quanto à gestão sem o auxílio de sistemas, o gestor G1 afirma “... **jamais imaginaria gerir a academia sem o auxílio de um sistema de suporte a gestão**, a gestão por planilhas manuais **seria inviável**” (grifo nosso). Similarmente ao gestor G1, o gestor G2 afirma “... **seria totalmente inviável gerir a academia sem o auxílio de sistemas ERP** já que a quantidade de clientes que tenho em minha empresa é muito grande” (grifo nosso).

Para o gestor G1, antes da utilização do sistema ERP a gestão das informações era confusa, complexa e muitas vezes fragmentada se destacando a dificuldade em questões como controle financeiro e controle de acesso. Nas palavras deste:

“Enfrentava várias dificuldades, antes era difícil demais gerir e controlar os clientes já que eu fazia de tudo na empresa, agora com o sistema facilitou bastante. **Na parte da gestão de informações financeiras e controle de clientes facilitou muito também, todas as informações agora estão rapidamente disponíveis para consulta no sistema** o que antes manualmente não acontecia” (grifo nosso).

Para G2 “... na verdade havia dificuldades em tudo, **mas vale destacar dificuldades no controle de acesso, de inadimplência e financeiro**” (grifo nosso). Corroborando estas considerações, o autor Gomes (2007) destaca que cada vez mais os gestores vêm reconhecendo a importância do uso de sistemas integrados de gestão, o que vem tornando o uso destes indispensáveis no atual cenário, visto que estes geram uma grande amplitude de controle ajudando o gestor a superar as inúmeras dificuldades do dia a dia além de proporcionar um domínio maior sobre as informações e sobre a organização.

4.2 – Motivos da Escolha do Sistema ERP

Sobre as principais causas que levaram cada gestor á escolha do sistema *Enterprise Resource Planning* (SCA), emergiram três categorias: relação custo/benefício, status e indicação de outros profissionais do setor. Conforme sintetizado no Quadro 3.

Categorias	Entrevistados
Relação Custo/Benefício	G1, G2
Status	G2
Indicação de outros profissionais do setor	G2

Quadro 3: Percepção sobre os motivos da escolha do sistema ERP. Fonte: Pesquisa (2016).

Conforme o gestor G1 “... **a relação custo/benefício foi minha principal motivadora**, vi que **o sistema tinha tudo que a minha empresa precisava e possuía um preço justo**” (grifo nosso). Complementando as informações de G1, o gestor G2 afirma “além do custo/benefício ser viável, os motivos foram por ser o **mais conhecido e por indicação de outros profissionais do setor de educação física** o qual afirmaram que o sistema era bom” (grifo nosso).

Observadas essas considerações feitas pelos gestores, os autores Gasparotto e Mendonça (2010) ressaltam que a escolha de determinado sistema ERP depende muito de um amplo contexto ambiental que envolva as concepções, as estratégias, os dados, os recursos, as qualificações e o conhecimento de cada gestor sobre a organização em que administra.

Se tratando da motivação para a escolha de sistemas ERP, os autores destacam que esse aspecto depende muito das particularidades vividas por cada gestor (ambiente interno e externo), as quais afetam diretamente e guiam as decisões dos gestores perante a escolha do sistema ERP mais pertinente para sua organização.

4.3 – Funções de Maior Destaque no Uso do Sistema ERP (SCA)

Questionados sobre as funções de maior destaque no uso do sistema ERP (SCA), os gestores G1 e G2 enfatizam quatro categorias principais: controle de caixa, controle de entrada, contas a pagar e contas a receber. Conforme mostrado no Quadro 4:

Categorias	Entrevistados
Controle de Caixa	G1, G2
Controle de Entrada	G1, G2
Contas a Pagar	G2
Contas a Receber	G2

Quadro 4: Percepção sobre as funcionalidades de maior destaque do sistema ERP. Fonte: Pesquisa (2016).

Diante de sua percepção sobre as principais funcionalidades do sistema *Enterprise Resource Planning* (SCA), o gestor G1 afirma “ele auxilia em tudo na academia, **mas vale destacar a parte de controle de caixa e a parte de controle de clientes** (grifo nosso). Já o gestor G2 alinhado as considerações de G1, afirma que o sistema ERP auxilia principalmente nas funções de “... **controle de caixa, contas a pagar, contas a receber e controle de entrada de clientes**” (grifo nosso).

Comprovadas tais percepções sobre as funcionalidades, o portal da desenvolvedora de sistemas W12 (2016) destaca que grande parte dos gestores enfrenta barreiras e dificuldades no setor de condicionamento físico quanto à parte de controle de acesso e a parte de controle financeiro, sendo o sistema ERP de vital importância e peça chave para a gestão dessas questões. De acordo com o portal, o sistema ERP atua como facilitador e direcionador para pontos em que os gestores têm mais dificuldade de gerir, auxiliando-os e guiando-os para que a gestão aconteça de forma natural e espontânea.

4.4 – Ferramentas Utilizadas Anteriormente na Gestão

Com relação à questão das ferramentas utilizadas antes do sistema *Enterprise Resource Planning* pelos gestores, G1 afirma “... **utilizava fichas que achei na Internet, fazia recibos à mão e a parte financeira manualmente a mão também**” (grifo nosso). De maneira oposta, o gestor G2 afirma que sua organização já nasceu estruturada com base no uso da tecnologia do sistema ERP (SCA), portanto, iniciando com o sistema diretamente na gestão. Dada tal dimensão, destaca-se uma categoria: uso de fichas/recibos manualmente. Conforme apresentado no Quadro 5.

Categoria	Entrevistado
Uso de Fichas/Recibos Manualmente	G1

Quadro 5: Ferramentas utilizadas anteriormente na gestão. Fonte: Pesquisa (2016).

Corroborando tais afirmações dos gestores, a Revista Exame (2013) ressalta que é cada vez mais intensa a qualificação dos profissionais de educação física. Estes vêm buscando pautar suas decisões de gestão sobre diversas ferramentas, como as tecnológicas, visando à facilitação da maneira de gerir, o controle sobre os processos de negócios e a obtenção de vantagens competitivas no mercado. Em decorrência da importância da evolução tecnológica no setor, muitas empresas logo no início de suas atividades já vem fazendo uso de sistemas ERP, desconsiderando assim a utilização de métodos até então tidos como “ultrapassados” em termos de gestão, como fichas manuais e recibos.

Ainda de acordo com a Revista Exame (2013), até mesmo os gestores mais conservadores que antes faziam uso de métodos rudimentares agora gradativamente se adaptam para métodos recentes, tornando cada vez mais rápida e dinâmica a gestão para garantir um lugar no mercado.

4.5 – Suporte e Capacitação dos Gestores para Utilização de Sistemas ERP

Na análise sobre o suporte e a capacitação oferecidos aos gestores, há duas categorias: inexistência de capacitação/treinamento pela empresa fornecedora e utilização do suporte *online* (via chat). Conforme apresentado no Quadro 6.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Categorias	Entrevistados
Inexistência de Capacitação/Treinamento pela Empresa Fornecedora	G1, G2
Utilização do Suporte <i>Online</i> (via chat)	G1, G2

Quadro 6: Percepção sobre suporte e capacitação oferecidos aos gestores. Fonte: Pesquisa (2016).

É importante ressaltar que, de acordo com o questionário aplicado aos gestores, constatou-se que a empresa fornecedora do sistema *Enterprise Resource Planning* (SCA) não ofertou nenhum tipo de capacitação/treinamento aos gestores analisados. Corroborando esta importante questão levantada pelo questionário, os autores Jesus e Oliveira (2007) afirmam que a integração da empresa e a otimização dos processos demandam empenho e conhecimento sobre o sistema ERP utilizado.

Conforme os autores anteriormente citados, apenas adotar um sistema integrado de gestão não transformará a organização de um dia para o outro integrando-a totalmente, é necessário um processo de transformação estrutural que demanda longas mudanças, a começar com a utilização adequada do sistema por parte dos gestores, sendo assim, estes são peças chave para uma gestão organizacional eficiente.

Apesar da empresa Pró Sistemas (fornecedora do sistema SCA) não ter oferecido nenhum tipo de capacitação ou treinamento, em relação ao suporte *online* (via chat) a empresa foi avaliada positivamente pelos gestores. Quanto à percepção destes sobre o suporte *online* (via chat), o gestor G1 afirma “... **sempre que eu estive ali com dúvidas me responderam na hora e foram muito gentis e prestativos comigo**” (grifo nosso). Sobre tal questão o gestor G2 afirma “... **o suporte *online* funcionou bem**, o utilizei para a instalação da catraca, também solucionaram alguns outros problemas menores, então **considero este tipo de suporte como bom**” (grifo nosso).

Sob esse mesmo ponto de vista, os autores Saccol e Souza (2009) destacam que grande parte das empresas fornecedoras de sistemas ERP desenvolvem tais sistemas de forma ampla e genérica com o propósito de abranger o máximo de funcionalidades para as vendas dos pacotes comerciais. Tal fato vem influenciando o dia a dia das organizações demandando cada vez mais um serviço de suporte compatível com os perfis das organizações usuárias.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

De acordo com os autores Saccol e Souza (2009), tem sido cada vez mais frequente a necessidade de adaptação de sistemas ERP. É neste ponto que um suporte eficiente e adequado para as empresas faz a diferença na utilização de determinado sistema integrado de gestão. Um serviço de suporte alinhado às demandas dos clientes influi positivamente sobre a percepção e a tomada de decisão dos gestores, guiando-os para a máxima eficácia na utilização do sistema.

4.6 – Dificuldades Enfrentadas no Manuseio do Sistema ERP (SCA)

Tratando-se das dificuldades enfrentadas pelos gestores na utilização do sistema ERP (SCA), o gestor G1 afirma **“a interface do sistema é intuitiva e de fácil manuseio, praticamente não enfrentei dificuldade nenhuma”** (grifo nosso). Alinhado às afirmações de G1, o gestor G2 afirma que **“... as dificuldades foram inexistentes já que a interface do sistema é auto-explicativa e de fácil manuseio”** (grifo nosso).

Na análise sobre a adaptabilidade de funções da academia no sistema ERP (SCA), destacam-se três categorias: interface de fácil manuseio, interface intuitiva e auxílio do suporte *online* (via chat). Conforme demonstrado no Quadro 7.

Categorias	Entrevistados
Interface de fácil manuseio	G1, G2
Interface Intuitiva	G1, G2
Auxílio do Suporte <i>Online</i> (via chat)	G1

Quadro 7: Percepção sobre a adaptabilidade de funções no sistema ERP. Fonte: Pesquisa (2016).

No que tange à adaptabilidade das funções no sistema *Enterprise Resource Planning* (SCA), o gestor G1 afirma **“... só tive que acrescentar as modalidades da academia, mas no início fui me adaptando através do suporte *online* onde me indicavam os locais de inserir as informações no sistema”** (grifo nosso). Sobre tal questão G2 afirma **“... a maior adaptação foi só sobre a questão da ficha do programa de musculação já que eu a desenvolvo, mas o restante o sistema já vem pronto sendo muito fácil de adaptar”** (grifo nosso).

Diante das considerações dos gestores G1 e G2, os autores Biancolino, Kniess e Maccari (2011) corroboram tais questões ao afirmar que as percepções

sobre o uso de determinado sistema tendem a variar de forma significativa de gestor para gestor, dependendo muito de diferentes padrões de uso e das particularidades de utilização do sistema promovidas pelos gestores.

4.7 – Fatores para Continuidade do Sistema ERP Atual

Na análise sobre os principais fatores determinantes para a continuidade do uso do sistema ERP (SCA), surgiram duas categorias: custo e atendimento das necessidades. Conforme apresentado no Quadro 8.

Categorias	Entrevistados
Custo	G1, G2
Atendimento das necessidades	G1, G2

Quadro 8: Fatores para continuidade do uso do sistema ERP. Fonte: Pesquisa (2016).

Através das informações levantadas pela entrevista semiestruturada e pela aplicação do questionário constatou-se que o fator custo foi classificado pelos gestores como preponderante para a continuidade da utilização do sistema ERP atual. Apesar de classificarem este fator como médio/adequado, os gestores destacam que caso o custo aumente bruscamente estes analisarão a viabilidade de mudança para sistemas concorrentes com preços mais atrativos. A partir da relação entre custo e gestores advinda de dados do questionário, destaca-se também que o atendimento das necessidades das empresas é de fundamental importância para a continuidade no uso do sistema ERP pelos gestores.

Corroborando tal questão os autores Arima, Ikenaga e Tonini (2002) afirmam que cada vez mais as organizações mantêm ou adquirem sistemas ERP tendo por base o ponto de vista financeiro. Segundo os mesmos, há uma enorme variedade de sistemas ERP disponíveis no mercado, o que tem proporcionado aos gestores diversas alternativas de escolhas acirrando a concorrência no mercado de desenvolvimento de sistemas *Enterprise Resource Planning*.

05 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados obtidos, foi possível constatar que no processo de utilização do sistema *Enterprise Resource Planning* (SCA) devem ser levados em consideração alguns elementos fundamentais para a completa otimização dos resultados do sistema. Somente o uso isolado de sistemas ERP não traz benefícios à organização, é necessário que seja inserido em um contexto maior englobando a capacitação dos gestores e as adaptações necessárias para o perfeito uso do sistema.

Comprova-se, com base no primeiro objetivo proposto, que atualmente a utilização de sistemas ERP tem sido mais que uma tendência e sim uma necessidade para os gestores do setor, os quais carecem de ferramentas que auxiliem a controlar com mais eficiência e eficácia os processos gerenciais envolvidos dentro de sua organização. Quanto à escolha de determinado sistema ERP pelos gestores, observa-se que um conjunto de fatores é levado em conta por estes, como a relação custo/benefício, o status e a indicação de outros profissionais do setor. O fator custo/benefício oferecido pelo sistema é o mais relevante e determinante segundo a percepção dos gestores, destacando-se para a escolha de sistemas ERP em suas empresas.

Tendo em vista o segundo objetivo de pesquisa, os resultados apontados pelas empresas analisadas indicam para uma satisfação quase geral com a utilização do sistema ERP (SCA). Tal fato deve-se pela facilidade de manuseio gerada pela interface do sistema, pelo completo atendimento das necessidades dos gestores até o momento, pela relação custo/benefício satisfatória e pela questão do sistema ERP (SCA) não apresentar falhas na execução. Vale ressaltar que a percepção dos gestores pode ser definida positivamente devido a limitação destes em relação ao uso de outros sistemas ERP, já que o sistema ERP (SCA) foi o primeiro sistema deste tipo utilizado pelos gestores desde a inauguração de suas academias.

Outro aspecto a se destacar é a satisfação dos gestores em relação ao suporte online (via chat) oferecido pela PróSistemas. Tal suporte caracteriza-se

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

como determinante para a percepção positiva no uso do sistema *Enterprise Resource Planning* (SCA). Corroborando esta questão, os autores Saccol e Souza (2009) destacam que um serviço de suporte alinhado às demandas dos clientes influi positivamente sobre a tomada de decisão e a percepção dos gestores, guiando-os para a máxima eficiência na utilização do sistema ERP.

Quanto ao terceiro objetivo, foram analisadas as mudanças provenientes da utilização do sistema ERP no suporte à tomada de decisão dos gestores. Foi possível comprovar que as mudanças foram profundas, visto que o sistema gerou melhorias na execução de atividades gerenciais/operacionais e propiciou aos gestores a integração das informações com todos os departamentos/setores das organizações. Tarefas diárias das empresas analisadas passaram a ser realizadas com mais rapidez, exatidão e facilidade diante da utilização do sistema ERP (SCA), auxiliando assim os gestores na administração gerencial e na tomada de decisão.

Anteriormente ao uso do sistema ERP ou até mesmo na ausência deste, os gestores indicam para um processo de tomada de decisão complexo e confuso pela demora, inexatidão e falta de informações gerenciais no processamento das informações das academias, ficando evidente a necessidade de integração das informações nas empresas analisadas.

A utilização do sistema ERP (SCA) gerou várias melhorias nas empresas analisadas, tais como: redução de custos operacionais, eliminação de erros, aumento da competitividade, ganhos de eficiência, simplificação dos processos gerenciais, maior rapidez na obtenção de dados e maior suporte à tomada de decisões. Através da percepção dos gestores é possível inferir que o retorno obtido com a utilização do sistema ERP foi positivo superando até mesmo a relação custo/benefício, a qual foi constatada que está adequada perante tantos resultados benéficos gerados pelo processo de integração das informações.

Através da análise dos resultados, constatou-se alguns pontos negativos no suporte da empresa PróSistemas (fornecedora do sistema SCA), como o não oferecimento de capacitação/treinamento, a falta de interesse em manter contato direto com os usuários do sistema e a extrema necessidade de conexão com *ainternet* para auxílio do serviço de suporte. Portanto, como sugestões de melhorias

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

indicam-se a criação de um suporte *offline* (sem necessidade de conexão com a *internet*) e a busca por um acompanhamento contínuo das empresas usuárias do sistema, tendo em vista a satisfação dos gestores analisados.

Como limitação deste estudo, aponta-se o fato de não ser possível o acesso a todos os dados e informações das empresas analisadas, além da resistência por parte dos gestores na exposição destes. A título de sugestão para pesquisas a serem realizadas sobre o tema, indica-se a extensão da análise realizada neste trabalho para uma pesquisa quantitativa, mensurando o quanto a utilização de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) impacta nos resultados financeiros de empresas do setor de condicionamento físico.

06 – REFERÊNCIAS

ARIMA, C. H.; TONINI, A. C.; IKENAGA, C. Y.. Metodologia Para Estabelecimento de Critérios de Seleção de Um Sistema ERP. Congresso Brasileiro de Custos, IX, São Paulo, p. 1-19, out. 2002. *Anais...* Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2665/2665>>. Acesso em: 25 fev. 2016.

ARMILIATO, Almeris. Entrevista. *Revista Fitness Business*. São Paulo, n. 32, jul./ago. 2007.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977)

BIANCOLINO, C. A.; MACCARI, E. A.; KNISS, C. T.. A Gestão de TI e o Valor de Uso dos Aplicativos ERP's em sua Perspectiva de Pós Implementação: Estudo de Casos Múltiplos no Cenário Brasileiro. *Encontro da ANPAD*, XXXV, Rio de Janeiro, p. 1-17, jan. 2012. *Anais...* Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/GCT/2011_GCT1694.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

COSTA, L. S. A. B. Da. Benefícios Percebidos com a Implementação do ERP/III/SAP: Um Estudo Comparativo de Casos. *Encontro da ANPAD*, [S.L], v. 1, p. 1-15, jul. 2002. Anais... Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/ADI/2002_ADI1643.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2016.

FILHO, Lúcio Colângelo. *Implantação de sistemas ERP: Um enfoque de longo prazo*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 192 p.

GIANESI, I. G. N.; CAON, M.; CORRÊA, H. L.. *Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II /ERP*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 456 p.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GOMES, Luis Carlos Ferreira. *Alternativas Metodológicas na Formação de Administradores: A Contribuição do uso de softwares integrados de gestão*. 2007. 195 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/9980/1/LUIS%20CARLOS.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

IHRSA. *International Health, Racquet & Sportsclub Association Global Report 2014*. Rob Goldman, COO & VP, Columbia Association, Columbia, MD, 2014.

JESUS, R. G. De; OLIVEIRA, M. O. F. De. Implantação de sistemas ERP: tecnologia e pessoas na implantação do SAP R/3. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, [S.L], v. V. 3, n. N° 3, p. p. 315-330, mar./abr. 2007.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P.. *Sistemas de Informação Gerenciais*. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. 480 p.

MAIA, M. P. F.. A tecnologia da informação como fator de sobrevivência e vantagem competitiva. *Revista Eletrônica Machado Sobrinho*, [S.L], p. 1-10, jan. 2013. Disponível em: <http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo01REMS7.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2016.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

MENDONÇA, V. A.; GASPAROTTO, A. M. S.. Sistemas ERP como ferramenta estratégica para nova realidade competitiva. *Interface Tecnológica*, [S.L], v. 7, n. 1, p. 124-134, abr. 2010. Disponível em: <<http://www.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/arquivos/volume7/artigo12.pdf>>.

Acesso em: 30 mar. 2016.

MINAYO, M. C. De S.. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 4. ed. São Paulo, 1996. 269p.

NETTO, A. A. De O.. *Metodologia de Pesquisa Científica: Guia Prático para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos*. 2 ed. Florianópolis: Visual Books, 2006. 176 p.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M.. *Administração de Sistemas de Informação: Uma Introdução*. 13 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2007. 498 p.

PEREZ, G. et al. Fatores Que Determinam a Escolha de Sistemas Integrados de Gestão (ERP) Em Pequenas E Médias Empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP*, São Paulo, v. 3, n. 2, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/67>>. Acesso em: 21 abr. 2016

PONTES, A. C.; CUNHA, R. S.. A Gestão Estratégica de Pessoas para Líderes e Gestores de Academias do Segmento Fitness. *Revista Empresário Fitness e Health*, Guarulhos, n. 74, p. 1-13, jan. 2016. Disponível em: <<http://revistaempresariofitness.com.br/a-gestao-estrategica-de-pessoas-para-lideres-e-gestores-de-academias-do-segmento-fitness.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2016.

REVISTA EXAME. *As academias de ginástica agora têm CEO*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/185/noticias/elas-agora-tem-ceo>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

SCALDAFERRI, D. B. D.; MATOS, V. De A.. A competitividade do setor de academias de ginástica em Salvador. *Seminário estudantil de produção acadêmica*, Salvador, v. 11, n. 1, 2007. Disponível em:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 08 Páginas 149-174
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/sepa/article/view/291/239>. Acesso em: 16 mar. 2016.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). *Ideias de Negócios*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-academia-de-gin%C3%A1stica#naveCapituloTopo>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

SELERGER, L. A.; COUTO, R. C.. *Análise dos Benefícios de um Sistema de Gestão Integrada Gratuito: Estudo de Caso na Academia Corpo Dinâmico. Trabalho de Conclusão (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial) – Faculdade de Tecnologia de São Sebastião, Centro de Educação Tecnológica Paula Souza. São Sebastião/SP, 2015, 44f. Disponível em: <http://www.fatecsaosebastiao.edu.br/downloads/TGs/RenatoCouto_LucianoSelergerr.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2016.*

SISTEMAS SCA. *Sistema SCA*. Disponível em: <<https://www.sistemasca.com/>>. Acesso em: 18 mai. 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. *Administração da produção*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 670 p.

SOUZA, C. A. de; SACCOL, A. Z.. *Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 368 p.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R.. Ciclo de vida de sistemas ERP. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v. 1, n. 11, p. 1-12, mar. 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

W12. *evo Academia*. Disponível em: <<http://w12.com.br/evo-academia/>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.