

SISTEMA ERP – UM ESTUDO DE CASO DA IMPLEMENTAÇÃO EM UM VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO

Elisabete Aparecida Zambelo
Universidade Estadual Paulista - UNESP - Bauru
Evandro F. Campanha
Faculdade Anhanguera - Tupã

RESUMO

O objetivo desse artigo é apresentar um estudo de caso sobre a implementação do sistema ERP em um veículo de comunicação para melhoria do processo de tomada de decisão. O estudo se deve ao lugar de destaque que o ERP tem ocupado em empresas que têm uma visão de longo alcance preocupadas com a gestão do conhecimento. A busca de vantagens competitivas faz com que as empresas se voltem para a aquisição de softwares que possam ajudar na nova forma de gestão da tecnologia. Mudanças amplas e significativas ocorrem na empresa que se propõe investir em tecnologia para alcançar resultados positivos no seu mercado de atuação. O resultado esperado é que com a aplicação prática desse estudo, embasado teoricamente, a empresa possa gerenciar a informação e rever e mapear seus processos melhorando continuamente para aumentar a competitividade.

Palavras-chave: Sistema ERP; Mapeamento de Processos; Tecnologia da Informação.

Abstract:

The aim of this paper is to present a case study on implementation of ERP system in a vehicle of communication to improve the decision making process. The study is due to the place of prominence that has occupied the ERP in enterprises that have a vision of long-range concern to the management of knowledge. The search for competitive advantage is that companies with a return to purchase software that can help the new way of managing technology. Extensive and significant changes occur in the company that proposes to invest in technology to achieve positive results in its market performance. The expected result is that with the implementation of this study, theoretical basis, the company can manage and review the information and map continuously improving its processes to increase competitiveness.

Key-words: ERP system; Mapping out of Processes; Information Technology.

1 Introdução

Século XXI, cenário turbulento, carregado de incertezas e muita competitividade. As empresas precisam ser cada vez mais capazes de desenvolver processos que as possibilitem alcançar o diferencial competitivo.

A Gestão do Conhecimento, dentro da empresa pode ser vista como um grande processo que envolve pessoas (força trabalho), tecnologia (infraestrutura de TI) e processos organizacionais. As empresas precisam administrar o conhecimento tácito e sua explicitação em todos os seus processos de negócio. É uma questão de competitividade.

Segundo Teixeira Filho (2000), gestão do conhecimento “é a coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.” Segundo especialistas, nos próximos anos, as empresas irão gastar mais com Gestão do Conhecimento do que gastaram com Qualidade ou com Reengenharia, o que significa que estamos diante de um enorme mercado.

A Reengenharia, que segundo Hammer (1994), “é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”, vem de encontro a essa necessidade de se buscar novas práticas de gestão: a gestão de processos.

Para ajudar a empresa na gestão de processos, a tecnologia é uma forte aliada, que vem de encontro ao modelo de gestão empresarial baseado na gestão integrada. A atualização em tempo real das informações para a tomada de decisão viabiliza o fornecimento dos sistemas na forma de pacotes comerciais ou sistemas ERP (Enterprise Resource Planning).

É importante salientar que os sistemas ERP possuem as seguintes características: são

pacotes comerciais de software; incorporam modelos de processos de negócios; são sistemas de informação integrados e utilizam um banco de dados corporativo; possuem grande abrangência funcional e requerem procedimentos de ajuste para que possam ser utilizados em determinada empresa. Se tomadas em conjunto, permitem distingui-los de sistemas desenvolvidos internamente nas empresas e outros tipos de pacotes comerciais (SOUZA E ZWICKER, 2003).

O ciclo de vida de um sistema ERP passa por três etapas distintas segundo Souza e Zuicker (2003):

1. Decisão e seleção
2. Implementação e
3. Utilização

A empresa em estudo encontra-se atualmente na etapa de implementação onde os módulos do sistema estão sendo colocados em funcionamento, o que tem gerado grandes mudanças na empresa, visto que é necessário rever processos que estão enraizados na cultura organizacional, é uma das fases mais críticas. O sucesso da implementação dos sistemas ERP depende do grau de envolvimento das pessoas diretamente ligadas aos processos que serão mapeados. Para Souza e Saccol (2003, p. 20), “os sistemas ERP tornaram-se um dos principais componentes dos sistemas de informação”.

O presente artigo tem como objetivo relatar esta etapa que está sendo desenvolvida, portanto, não serão quantificados os resultados que ainda não foram medidos.

Ao implementar o ERP a empresa terá que administrar os reflexos que a mudança trará, é necessário prever, controlar e conduzir com muito cuidado esse processo para que toda a empresa seja motivada e aumente o grau de credibilidade ao novo cenário.

2 O processo de aprendizado organizacional

Castells (1999), diz que as novas tecnologias da informação não são simplesmente ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos. Usuários e criadores podem tornar-se a mesma coisa. De onde pode-se dizer que a empresa ao optar por implantar um software terá que rever seus processos. A tecnologia da informação está implicitamente ligada a processos, não há como desvincular uma idéia da outra. A tecnologia traz para a empresa a agilidade em realizar operações mais controladas e integradas que resulta em novos processos. As pessoas envolvidas têm de se adaptar a uma nova maneira de realizar as tarefas do dia-a-dia, buscando o aprendizado que de certo modo interage e compartilha o conhecimento.

Alguns autores chamam a isso de Economia do Aprendizado, onde o conhecimento é visto como o recurso mais estratégico e o aprendizado, como o processo mais importante (LUNDVALL E JOHNSON, 1994; FORAY E LUNDVALL, 1996; LUNDVALL E BORRAS, 1998).

No caso da empresa estudada isso ocorre na tomada de decisão de implantar o ERP, ou seja, disponibilizar informações integrando-as para que todos tenham acesso. Educar as pessoas envolvidas para esse novo modo de fazer as coisas é o processo de

aprendizado, a essência do desenvolvimento, o diferencial competitivo.

Bessant et al. (1999), do ponto de vista da concorrência e gestão empresarial propõem que o aprendizado seja entendido como um processo que envolve uma combinação de experiência, reflexão, formação de conceitos e experimentação. Três componentes principais estão envolvidos em tal processo. O primeiro diz respeito à acumulação e desenvolvimento de “competências centrais”, que diferencia as firmas entre si, oferecendo ou não o potencial de vantagem competitiva para cada uma. O segundo é a dimensão temporal: o aprendizado – como processo contínuo e cumulativo – envolve um processo de longo prazo ao longo de toda uma organização. O terceiro componente do aprendizado é sua idiosincrasia: os processos de aprendizado são próprios das organizações e seus ambientes e dificilmente replicáveis por outras.

A informação faz parte de um processo que precisa ser gerenciado (figura 1), ao ser identificadas as necessidades de informação da empresa, essa informação passa por um processo até que esteja disponível para análise e uso.

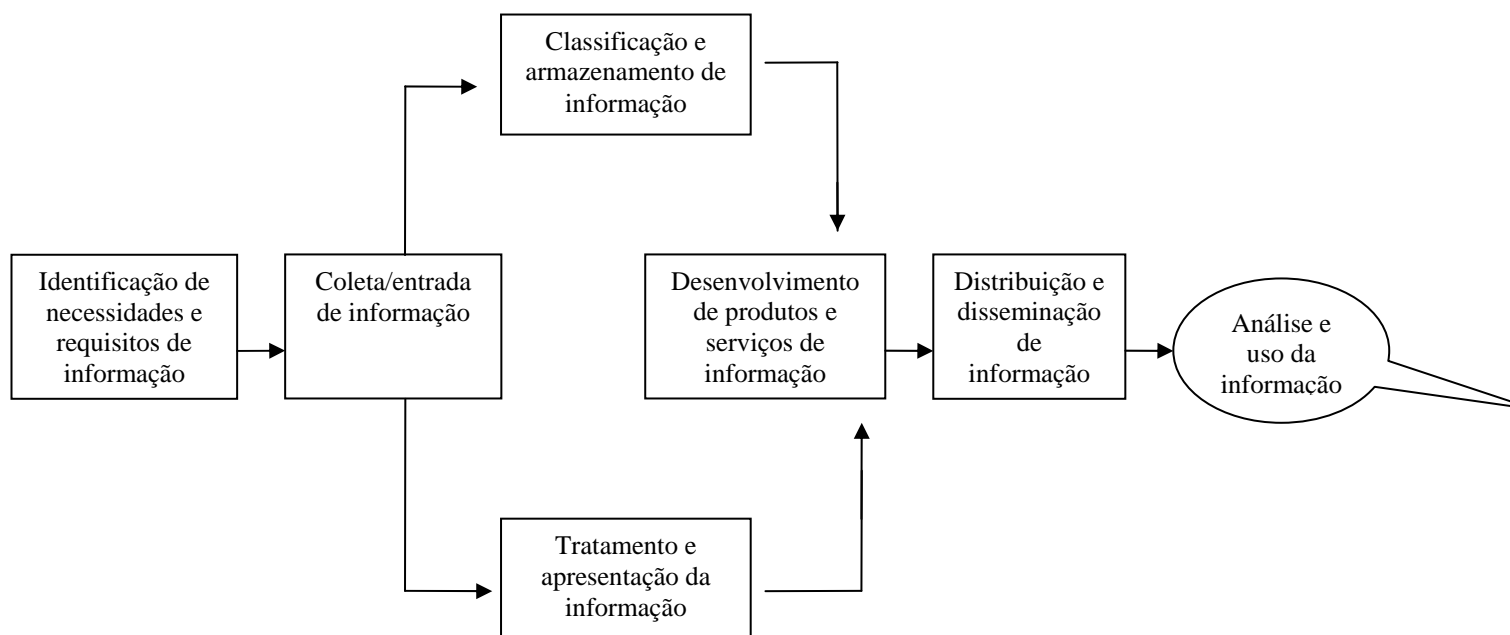


Figura 1. Tarefas do processo de gerenciamento de informações. Fonte: McGee (1994).

Tendo a empresa a visão de longo alcance de estimular o processo do aprendizado no seu ambiente interno, pode ela com muita assertividade obter a vantagem competitiva diante de seus concorrentes. A busca do aprendizado contínuo que a gestão do conhecimento tanto prega é o diferencial competitivo que as empresas precisam reconhecer e estimular.

3 Gestão do conhecimento

Drucker (1999) diz que, é praticamente certo que a nova sociedade será não-socialista e pós-capitalista e seu principal recurso será o conhecimento.

O conhecimento está associado a ação, portanto, o conhecimento bem administrado pode trazer para a empresa a vantagem competitiva, já que melhores decisões em marketing, vendas, produção e distribuição são tomadas. E em uma economia global, o conhecimento torna-se a maior vantagem competitiva da empresa.

Gestão do conhecimento é um modelo recém-emergente, interdisciplinar que tem o

conhecimento no âmbito de uma organização como o seu foco (AWAD E GHAZIRI, 2004).

Uma mudança no mercado está ocorrendo continuamente e as organizações se transformam em organizações do aprendizado.

Para Malhotra (1998), “a gestão do conhecimento embute processos organizacionais que procuram combinação cooperativa entre dados, capacidade de processamento de tecnologias de informação e a capacidade criativa e inovadora do ser humano.”

Quando se trata de gestão do conhecimento, um conceito central não pode ser esquecido: conhecimento tácito versus conhecimento explícito. Segundo Teixeira Filho (2000), conhecimento tácito é aquele que as pessoas possuem, mas não está descrito em nenhum lugar, residindo apenas em suas cabeças. O conhecimento explícito é aquele que está registrado de alguma forma, e assim disponível para as demais pessoas. Na sociedade do conhecimento as empresas devem se preocupar com o conhecimento tácito que reside na cabeça das pessoas, pois ao deixar de fazer parte da organização a pessoa leva consigo todo o conhecimento adquirido. Ao administrar seu conhecimento e

transformá-lo de tácito para explícito a empresa terá que investir em consultoria, serviços, softwares, produtos, etc.

Os sistemas ERP vêm de encontro a isso, ou seja, através da sua implementação todo o conhecimento que as pessoas da organização possuem deixa de ser tácito e passa a ser explícito, pois tudo é registrado e documentado no sistema integrado possibilitando a visualização e mapeamento do processo.

Dados

Dado é valor sem significado. Tudo o que se recebe originalmente. Fatos inalterados, um conjunto estático de elementos de transação.

Informação

Informação é dado com significado. É um dado que faz sentido, que faz diferença. É a primeira coisa que se gera com o dado. São dados processados.

Conhecimento

Conhecimento é informação estruturada e contextualizada. Conhecimento não é dado, nem informação, mas está relacionado a ambos. Inclui percepção, competências, formação, bom senso e experiência.

Processo

O enfoque deste trabalho está no estudo dos sistemas ERP que trazem para a empresa o diferencial competitivo através do mapeamento de processos.

De acordo com Almeida (1993), “processo é um conjunto de recursos humanos

e materiais dedicados às atividades necessárias a produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico.” Ao administrar seus processos, a empresa gerencia a informação, que tratada de forma adequada pode criar oportunidades e novas estratégias. É o que a empresa objeto de estudo está fazendo, usando o sistema integrado para visualizar e mapear seus processos.

Sistemas ERP

Segundo Souza; Saccol (2003, p.19) os sistemas ERP “são sistemas de informação adquiridos na forma de pacotes comerciais de software que permitem a integração de dados dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócios ao longo da organização.”

ERP – Enterprise Resource Planning ou Planejamento dos Recursos da Empresa, é o nome dado a informatização integrada de todos os processos de uma empresa, sejam eles contábeis, financeiros, de RH, de estoques, custos, compras, produção, faturamento, etc. (HABERKORN, 2003).

Para Michel (1998), ERP é um termo genérico para “Sistemas integrados para computação corporativa”. Segundo ele, um sistema ERP “automatiza e integra processos de negócios existentes no chão-de-fábrica.” Com o ERP uma vez inserida a informação no sistema, ela passa a estar disponível em todo o sistema, nas diversas formas em que puder ser acessada, por quem tiver acesso a ela (BERGAMASCHI, 1999).

Na verdade, o ERP é um meio para se obter resultados precisos e com rapidez, é a informação acessível a todos para a tomada de decisão.

É a integração de processos, de informações, em um único banco de dados, com um único ponto de entrada para uma informação e consequente atualização de toda a organização (LOZINSKY, 1996; MICHEL, 1998; STEVENS, 1997).

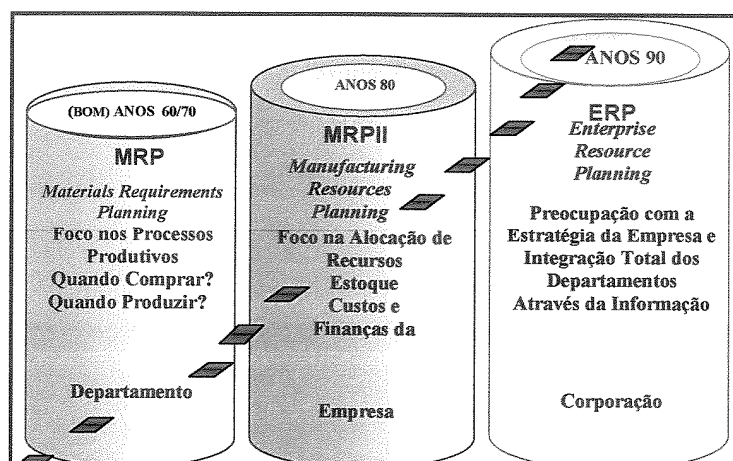


Figura 2. Evolução e aperfeiçoamento do ERP. Fonte: Silva (2004)

Na figura 2, podemos visualizar a evolução do ERP a partir do MRP, onde o MRP (Material Requirements Planning), ou "Planejamento dos Recursos de Manufatura", são softwares que foram especificamente desenvolvidos para a indústria, que visava manter os estoques adequados e as linhas de produção em grande atividade. O MRPII (Manufacturing Resources Planning) é uma evolução do MRP, adicionando uma camada de sofisticação aos cálculos básicos do MRP, mas sem mudar a estrutura lógica básica. Além de executar funções de planejamento de produção e estoques, foram agregados a esta ferramenta, módulos que tratavam do planejamento financeiro e custos. Verifica-se também uma preocupação com a integração dos departamentos através da informação e que o ERP nada mais é do que o resultado de toda uma evolução tecnológica e gerencial das organizações e refinamento de tecnologias de processamento de dados mais antigas no estágio mais avançado, garantindo a total integração, automatização, não somente da produção, mas de todos os departamentos da empresa através da informação-mobilidade para todos os departamentos (SILVA, 2004).

O ritmo de mudança da década passada acelerou dramaticamente, trazendo para as empresas grandes desafios em termos de aprendizagem para manter a sobrevivência no mercado. A gestão do conhecimento

possibilita que as empresas administrem toda a informação que circula no seu ambiente e o ERP vem de encontro a esse cenário que se apresenta, ou seja, integra e disponibiliza todas as informações em um só local.

4 Estudo de caso

Segundo Yin (2005), a principal tendência em um estudo de caso é esclarecer o motivo de uma decisão ou um conjunto de decisões que foram tomadas, como foram implementadas e quais resultados foram alcançados. Baseado nisso, é que a metodologia de estudo de caso foi utilizada para descrever como o sistema ERP está sendo implementado em um veículo de comunicação.

Além disso, a metodologia do estudo de caso contribui para o desenvolvimento de novas teorias e o aumento do entendimento sobre eventos reais e contemporâneos, que é o caso do sistema ERP. Também é uma forma distinta de investigação empírica, visando estimular a compreensão, sugerindo hipóteses e questões sobre determinada situação.

4.1 Características da empresa pesquisada

A partir da década de 90, quando ocorreu um importante ciclo de investimentos em equipamentos e sistemas de informação nas empresas jornalísticas, ficou clara a necessidade de integrar e gerenciar todas as atividades envolvidas no fluxo de produção, desde a aquisição das matérias primas até a sua distribuição e chegada aos leitores, passando pela armazenagem e produção, como forma de se atingir uma vantagem competitiva, unindo objetivos e estratégias e enfrentando os principais desafios estratégicos com que os jornais se defrontam.

A empresa objeto de estudo, cuja identificação será mantida em sigilo, é um veículo de comunicação – jornal, líder no mercado local e regional. Localiza-se na cidade de Bauru, São Paulo e é distribuído em 45 cidades num raio de 150 km. A tiragem é de 23 mil exemplares nos dias úteis e 32 mil aos domingos.

Segundo a ANJ – Associação Nacional de Jornais, os jornais brasileiros vivem um excepcional momento, com elevação da circulação e do faturamento publicitário, mas sabem que seu futuro depende da capacidade de inovação e de reposicionamento diante do mercado. Jornais são empresas com características muito especiais. Constituem uma indústria que tem na informação de credibilidade seu grande patrimônio, ou o grande insumo do produto que oferece aos seus consumidores. (ANJ, 2008)

Em relação a informações e conhecimento, a empresa estudada tem a preocupação com o saber gerenciar e utilizar a informação produzida na empresa como insumo para a tomada de decisões. Para tanto, reforça a busca da empresa pela integração de seus departamentos através de softwares que estão sendo implantados, para a geração de um grande banco de dados com o qual se possa agir estrategicamente em todos os setores.

Quanto a gestão de seus processos, foi abordada a gestão econômico-financeira do jornal. O jornal mantém sua autosuficiência

há mais de duas décadas e gera novos produtos editoriais, que quando vão para banca, já estão pagos desde sua primeira edição. “São estratégias para garantir a sustentabilidade do negócio principal. Um produto diferenciado, agrega informação, credibilidade e também agrega receita”, segundo o diretor da empresa.

A empresa analisada mantém uma estrutura tradicional muito visível. Todo o processo produtivo, do atendimento ao cliente, passando pelo setor administrativo e financeiro, até a impressão, ocorre num mesmo local. Embora tudo esteja reunido em um mesmo prédio, a organização do trabalho dá a impressão que os setores atuam de forma isolada, sem muita integração dos profissionais, uma vez que a administração, durante o acompanhamento, demonstrou amplo domínio sobre os acertos e dificuldades em cada setor. Por isso, é priorizado a integração dos diversos setores por um sistema de informação único, com uma mesma base de dados, para se poder trabalhar pautado em informações.

Há uma necessidade cada vez maior na implantação de sistemas integrados. O jornal trabalha para implantar um software que irá integrar os setores comercial, recursos humanos e vendas. Um sistema próprio de edição e armazenamento de textos, por exemplo, tornaria o fluxo de informação menos conturbado, o que daria mais dinamicidade e economia de tempo e de material. Também nesse caso o modelo de gestão empregado é visível no produto final. O jornal também é tradicional, hierarquizado e com os espaços (as editorias) bem delimitados, a exemplo do que ocorre com os setores e departamentos operacionais.

É a inovação, assim como a vantagem competitiva que o jornal pesquisado busca ao optar pela implementação do sistema ERP. O problema a ser resolvido com a implementação do ERP é a falta de controle gerencial da informação abrangendo a área administrativa, logística, marketing e produção.

A decisão de adotar um ERP chegou junto com a contratação de um gerente de TI, que facilmente obteve o aval da direção da empresa e o apoio da equipe de sistemas. Uma equipe composta por três pessoas, entre analistas de sistemas e programadores trabalha exclusivamente no projeto de implementação. Além disso, a empresa conta com três consultorias: uma para o módulo do CRM, uma para os módulos de compras, suprimentos, contas a pagar, faturamento, recursos humanos e contabilidade e uma que dá o apoio a equipe de sistemas para a integração dos módulos.

Os objetivos a serem alcançados com a implementação do sistema ERP são:

1. Atualização tecnológica, adoção de uma ferramenta mais moderna para ganhar agilidade nos processos, aumento da produtividade e um controle mais eficaz da direção da empresa.
2. O sistema anterior não era integrado e foi desenvolvido internamente pela equipe de sistemas. Com o ERP a empresa tem maior facilidade na gestão, com orientação para processos e não mais para departamentos isolados.
3. Aumento da qualidade e acessibilidade a informações. Informações atualizadas em tempo real.
4. Reestruturação de toda a organização, alinhando, customizando processos para o resultado final do investimento. Custos sendo demonstrados através de indicadores estabelecidos pela direção da empresa.

Dentre as muitas opções de software que se encontram no mercado, a opção pelo Microsiga foi em relação a pesquisas realizadas pelo gerente de TI, baseado no levantamento de processos da empresa, custo da ferramenta, know how das empresas fornecedoras do software, suporte técnico e análise tecnológica.

Processo de implantação e implementação

Primeiramente, foi realizado um estudo dos processos realizados para um mapeamento do que era mais urgente em termos de um controle mais eficaz por parte da direção da empresa. A partir daí, os departamentos escolhidos para o desenvolvimento do projeto foram: compras, faturamento, financeiro, estoque, marketing, contabilidade e produção.

A implantação do projeto está acontecendo desde novembro/2006 com uma previsão de término para agosto/2009 e conta com o envolvimento de todas as pessoas que fazem parte dos processos em transformação.

A implementação está acontecendo em três momentos:

1. Levantamento das necessidades;
2. Análise dos processos;
3. Implementação da ferramenta.

A fase em que se encontra o projeto é a implementação da ferramenta, onde todos os departamentos envolvidos estão se adaptando as novas ferramentas disponibilizadas pelo software.

A implementação está sendo realizada por módulo, mas planejada para que todo o sistema esteja em pleno funcionamento até o agosto/2009. Mesmo a implementação sendo realizada por módulos, a implantação está sendo feita por etapas:

1. Preparação dos dados a serem convertidos dos sistemas antigos e alimentação dos cadastros do novo sistema.
2. Identificação e desenvolvimento das adaptações críticas necessárias (customização).
3. Treinamento. Cada usuário-chave diretamente envolvido no processo foi treinado para assimilar e compreender a forma de utilização do sistema no seu dia-a-dia.
4. Estudo dos processos internos e parametrização dos módulos.

5. Execução do conjunto de procedimentos de teste e validação dos novos processos.

4.3 Fatores críticos do projeto

Baseado em Bergamaschi (1999), escolhidos entre os mais presentes na literatura e verificados na empresa objeto de estudo, os fatores críticos do projeto são sete:

1. Missões claras e definidas;
2. Apoio da alta administração;
3. Usuários capazes e envolvidos;
4. Planejamento detalhado do projeto;
5. Gerente do projeto com habilidades necessárias;
6. Presença de consultoria externa;
7. Mudança nos processos de negócios.

Dentre os sete fatores, os que mais estão apresentando dificuldades na empresa são: usuários capazes e envolvidos e mudança nos processos de negócio, visto que o impacto da mudança é grande. A resistência a mudança, conflito de idéias devido a nova metodologia que o ERP propõe, obedecendo uma organização da estrutura tecnológica faz com que as pessoas se sintam ameaçadas de um certo modo podendo vir a comprometer o sucesso do projeto.

Isso vem sendo trabalhado intensivamente com a atuação da alta direção da empresa que acompanha de perto todos os passos da implementação do projeto, reuniões constantes entre as equipes e o gerente de TI e também comunicações frequentes através da intranet com as pessoas envolvidas. Além disso, a empresa que presta consultoria do sistema acompanha de perto essa etapa da implementação fazendo os ajustes necessários e orientando a equipe para o uso correto do software.

4.4 Variáveis de controle da implementação do ERP

As variáveis de controle são medidas através da consolidação do dado, pois uma vez que a informação é alimentada com falta de parâmetro estará sendo demonstrada no fechamento do processo, seja uma emissão de nota fiscal, processo de compra, escrita fiscal, etc.

4.5 Resultados gerados com o ERP

Em uma análise básica do processo de implementação do ERP, podemos elencar alguns resultados já alcançados pela empresa:

- Práticas de negócio mais modernas: muitos processos que eram realizados de forma pouco adequada passaram a ser efetuados de acordo com as melhores práticas de mercado. Exemplo: controle de gastos que eram realizados manualmente, passaram a ser visualizados através do novo sistema.
- Agilidade da informação: as informações consistentes obedecem a integridade e uma regra definida. A informação gerencial já é analisada através de consultas pela direção da empresa conforme definido no escopo do projeto.
- Despersonalização das funções: em algumas funções encontravam-se pessoas que guardavam para si as informações sobre seu trabalho. Com a implementação do ERP as informações foram registradas no sistema, democratizando assim o conhecimento.
- Agilidade nas tarefas, em função da otimização e uniformização de procedimentos internos.
- Integração entre as áreas da empresa auxiliada pela adoção de um único

sistema de informação.

- Impacto no controle e gestão da empresa.
- Impacto na administração de RH da empresa com a racionalização de recursos e melhoria do nível técnico dos funcionários em informática.
- Salto qualitativo em relação a visualização e mapeamento dos processos.

5 Considerações Finais

Este artigo analisou e descreveu o processo de implementação do ERP em um veículo de comunicação que ainda está em desenvolvimento e por isso, alguns dados não são conclusivos. Uma vez que a implementação ainda está em processo de desenvolvimento, o estudo de caso apresenta uma pesquisa limitada que pode apenas contribuir com aspectos já elucidados na literatura. Uma outra pesquisa poderá ser realizada na mesma empresa, após a conclusão da implementação, visando avaliar os resultados alcançados e qual o impacto que o sistema ERP trouxe para os negócios da empresa.

O que foi possível constatar até o momento, é que em geral o processo é sempre complexo, pois envolve pessoas, tecnologia, mudanças de paradigmas, além de muitas variáveis controláveis e incontroláveis.

A empresa que opta em investir na implantação do ERP tem que estar ciente das muitas dificuldades que serão encontradas e só a partir de então dar início ao projeto.

Especificamente no estudo de caso proposto para este artigo, o que foi possível observar é que o interesse da direção da

empresa para que o projeto tenha um resultado positivo foi fator determinante para que todos os envolvidos no processo participassem intensamente de sua implementação. Os visíveis resultados apresentados até então, são um grande estímulo para que o projeto amplie e alcance o sucesso esperado, chegando a uma total integração e disponibilidade das informações que circulam na empresa para todas as pessoas que fazem parte dela.

O fato de um veículo de comunicação que tem como sua matéria-prima a informação, estar buscando novas alternativas para gerenciar a informação de seus processos é algo relativamente inédito, uma vez que, não se tem conhecimento, até o presente momento da aplicação do ERP neste segmento. As versões do ERP adaptadas para segmentos específicos aumentam a aderência da solução às práticas do setor.

Baseado no caso estudado, a conclusão fundamentada é de que o ERP tem a capacidade de fornecer uma solução de sistemas única para a gestão de toda a organização e traz benefícios para as empresas, que o adotarem, e uma delas que é inegavelmente a mais importante é a vantagem competitiva adquirida. Mesmo com os riscos e custos altos e muitos problemas a serem enfrentados constantemente, o ERP tende a ser imprescindível para a gestão e sobrevivência das empresas na atual sociedade do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Léo G. **Gerência de processo: mais um passo para a excelência.** Rio Janeiro: Qualitymark Ed., 1993.

ANJ, ASSOCIAÇÃO NACIONAL JORNAIS. O desafio de avançar e conquistar leitores. **Jornal ANJ**, São Paulo, agosto 2008, p. 9.

AWAD, Elias M.; GHAZIRI, Hassan M. **Knowledge Management.** Prentice Hall, Pearson Education, 2004.

BERGAMASCHI, SIDNEI. **Um estudo sobre projetos de implementação de sistemas para gestão empresarial.** 1999. 196 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1999.

BESSANT, J. KAPLINSKY, R. E LAMMING, R. **Using supply chains to transfer learning about best practices: a report to the department of trade and industry.** Mimeo, CENTRIN, Brighton University, Brighton, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Publifolha, 1999.

FORAY, D. E LUNDEVALL, B. **The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy.** In OCDE (ed.) Employment and growth in the knowledge-based economy, Paris: OCDE, 1996.

HABERKORN, ERNESTO. **Gestão Empresarial com ERP.** São Paulo: Microsiga Software S/A, 2003.

HAMMER, MICHAEL; CHAMPY, JAMES. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LASTRES, H. M. M. , ALBAGLI, S. (Organizadoras). **Informação e Globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LOZINSKY, SÉRGIO. **Software: tecnologia do negócio: em busca de benefícios e de sucesso na implementação de pacotes de software integrados.** Rio de Janeiro: Imago, 1996. 242 p.

LUNDEVALL, B-A. E JOHNSON, B. The learning economy. **Journal of industrial studies**, vol. 1, n. 2, 1994.

LUNDEVALL, B-A. E BORRÁS, S. **The globalizing learning economy: implications for innovation policy, targeted socio-economic research – TSER Programme.** Mimeo, DG XII European Commission European Communities, Luxembourg, 1998.

MALHOTRA, Yogesh. Deciphering the knowledge management hype. **The Journal for Quality and Participation**, v. 21, n. 4, p. 58-60, Cincinnati, jul/aug, 1998.

MCGEE, James V. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MICHEL, ROBERTO. Model citizens: ERP's implementation tools provide process framework, tie to workflow. **Manufacturing systems magazine**, v. 16, n.2, p. 29-44, feb, 1998.

SOUZA, Cesar Alexandre de; SACCOL, Amarolinda Zanela, organizadores. **Sistemas ERP no Brasil: (Enterprise Resource Planning): teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, SILVIO FREITAS DA. **Proposta de modelo de sistemas de gestão integrada ERP para pequenas e médias empresas**. 2004. 157 f. Dissertação (Mestrado profissional) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

STEVENS, TIM. Kodak focuses on ERP. **Industry week**, v. 246, n.15, p. 130-134, aug, 1997.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2000.

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