

COMO UM SISTEMA ERP PODE AUXILIAR NO CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA

AUTORES

Fernando Fernandes Avancini de OLIVEIRA

Massaqui Yamamoto JUNIOR

Discentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos - UNILAGO

Mariangela Catelani SOUZA

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos - UNILAGO

RESUMO

A globalização e os avanços da tecnologia fizeram com que a sociedade tivesse constantes transformações ao longo do tempo, sendo o setor empresarial e comercial os mais influenciados pelas constantes adaptações. Aliados a alta concorrência do mercado, a necessidade da diminuição do desperdício de matéria-prima e aumento da eficiência produtiva, além de aprimorar sua capacidade de expansão, as empresas buscaram no mercado mecanismos de facilitar o controle organizacional e de seu processo produtivo, encontrando nos sistemas ERP, uma alternativa promissora no que tange a implementação de sistemas integrados. A implementação desses sistemas é um processo complexo, que muitas vezes, demanda tempo, dinheiro e mão-de-obra especializada. Seus benefícios são os mais diversos possíveis, passando desde o aumento da sua eficiência produtiva e dos lucros, melhora da organização das rotinas e dados internos e externos, e como um todo, a valorização das empresas por clientes e investidores. Por outro lado, a implementação ineficaz dos sistemas ERP, resultado principalmente de falta de planejamento, pode acarretar em um sistema ineficiente e caro, tornando-se um prejuízo desnecessário para a empresa. Assim, o artigo demonstra que a implementação dos sistemas integrados pela empresa é válida, desde que seja feito todo um planejamento a respeito dos custos, tempo e mão-de-obra especializada.

PALAVRAS - CHAVE

Sistemas ERP; Tecnologia; Modernização.

1. INTRODUÇÃO

As transformações acerca da sociedade atual e os recorrentes avanços da tecnologia aliados a globalização fizeram com que as empresas reinventassem seus processos produtivos, diminuindo o desperdício e garantindo a qualidade dos seus produtos e serviços, possibilitando sua expansão mesmo em mercados de grande concorrência e crise econômica.

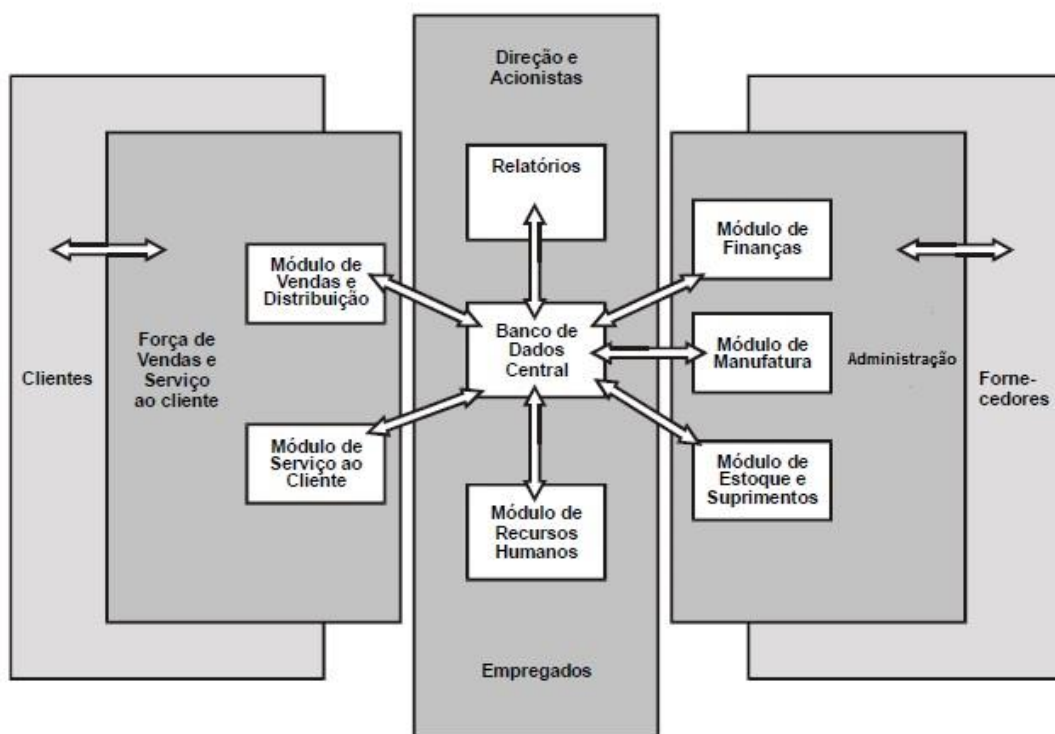
De acordo com uma pesquisa realizada pela DocuSign, empresa sediada em San Francisco, revelou que cerca de 83% dos executivos priorizam parceiros e clientes que possuem operações eletrônicas em seus processos e negócios (EXAME, 2018).

Resultados recentes de pesquisas realizadas em países desenvolvidos mostram que a inovação dos processos produtivos e organizacionais é responsável por um aumento de cerca de 90% da produtividade das empresas (CONTO; ANTUNES JÚNIOR; VACCARO, 2016).

A utilização de tecnologias aliadas à informação é importante para garantir a inserção das empresas no mercado atual, aumentando as suas habilidades para explorar as ligações entre suas atividades e seus departamentos, internamente e externamente (PORTER; MILLAR, 1985).

De acordo com Davenport (1998), as empresas são fragmentadas em diversos departamentos e módulos (Figura 1), e uma boa administração requer uma comunicação eficiente e objetiva entre eles.

Figura 1: Estrutura Modular Empresarial.



Fonte: Adaptado de DAVENPORT, 1998.

Apesar da ideia de sistemas empresariais integrados existirem desde a década de 60, limitações práticas e tecnológicas acabaram por restringir a sua utilização em grande parte das empresas (ALSÈNE, 1999). Ainda assim, nesse período, Joseph Orlicky desenvolveu o Material Requirements Planning (MRP), que tinha como

principal objetivo planejar e organizar toda a lista de materiais para atender a uma demanda de ordens de produção e compra, considerando todas as variáveis existentes no processo (CORREA; CION; GIANESI, 2002).

O MRP não integrava os diversos departamentos de uma empresa, atendendo apenas um departamento específico, diminuindo sua eficiência. Assim, observou-se a necessidade de desenvolver módulos mais amplos e abrangentes, denominados MRP II. Estes módulos incluíam, além do cálculo da necessidade de materiais, funções como planejamento de vendas, o cálculo da necessidade de capacidade em vários níveis e o controle do chão de fábrica (HABIRO; FILHO, 2006).

Assim, na década de 90, explorando o rápido desenvolvimento dos sistemas integrados, surgiram os sistemas de gestão empresarial ou *Enterprise Resource Planning* (ERP) que se expandiram de forma expressiva no mercado de soluções de informática daquela época (BANCROFT; SEIP; SPRENGEL, 1998).

Os sistemas ERP são considerados como uma das mais importantes evoluções na aplicação da tecnologia da informação realizada pelas empresas nos últimos anos, melhorando o fluxo de dados e facilitando o acesso a informações gerenciais, resultando, na maioria das vezes, em enormes ganhos e produtividade e em maior velocidade de resposta (DAVENPORT, 1998).

Muitas empresas aderiram à implantação de sistemas ERP para suportar as transformações do ambiente competitivo e permanecer no mercado, pois são sistemas que priorizam os processos de negócios e não as áreas funcionais tradicionais da empresa, objetivando unir os vários departamentos da organização através de um único sistema de informação, possibilitando o fluxo de informação integrado, capaz de fornecer os dados e informações a todos os seus componentes (PADOVEZE, 2004).

Sendo assim, diante do exposto acima, o objetivo do trabalho é mostrar como o sistema ERP é essencial para o desenvolvimento de uma empresa nos dias atuais, auxiliando na organização da administração, conforme o planejamento das suas atividades, atendendo desde as tarefas mais simples e até as mais complexas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Definição de Sistemas ERP

Pela definição, os sistemas ERP são softwares que possibilitam a integração entre os processos produtivos industriais, proporcionando a redução das falhas na cadeia de produção, o gerenciamento geral da empresa e sua atualização tecnológica (SCHMITT, 2004). Além disso, é importante frisar que os sistemas vão além das funções departamentais e possibilitam uma integração entre todas as atividades desenvolvidas pela empresa, desde os processos que antecedem os pedidos de compra, logística de entrega, vendas e pós-vendas, incluindo suporte aos clientes (OLIVEIRA, 2012).

Para Dempsey (1999), a definição de sistemas ERP abrange um conjunto de programas para fazer a comunicação e interligar os processos produtivos, dados contábeis, passando por estoque de matéria-prima e logística de transportes.

De acordo com Laudon e Laudon (2001), os sistemas ERP compreendem uma tecnologia da informação baseada em soluções de cunho organizacional e gerencial de acordo com as necessidades da empresa.

Para Oliveira e Ramos (2002), os sistemas integrados podem ser definidos como sistemas de informação inovadores que possibilitam avanços tecnológicos e organizacionais ao longo do processo de implementação.

Segundo Turban, McLean e Wetherbe (2002), o objetivo dos sistemas ERP é proporcionar a eficiência e qualidade dos processos produtivos, garantindo a satisfação dos clientes, além de ser considerado a porta de

entrada para projetos integrados entre as empresas de *Supply Chain*, tornando-se uma plataforma promissora para aplicações de *data mining* (MENDES; FILHO, 2002).

Uma reportagem publicada na Revista Informática Exame, de 1997, mostra que os sistemas ERP são citados pela sua “capacidade em colocar nos eixos toda a engrenagem empresarial”, visando sua capacidade de reorganizar os processos produtivos e garantir a qualidade dos seus serviços, eliminando aplicações redundantes e incompatíveis presentes nas empresas (MENDES; FILHO, 2002).

2.2 Implementação dos Sistemas ERP

A implementação de um sistema ERP em uma empresa gera consequências em todas as suas esferas: culturais, organizacionais e tecnológicas. Por isso, o objetivo ao aplicar um sistema integrado a uma empresa, não é apenas colocar um software controlando toda a produção, mas melhorar os processos de negócios com tecnologia da informação (LIMA, 2000).

O processo de aplicação de um sistema ERP em uma empresa não é considerado uma tarefa simples, visto que são necessárias várias etapas determinantes para o sucesso e eficácia do sistema e envolvem a seleção, aquisição, implementação e testes, tendo que passar por análises das funcionalidades da empresa para estar de acordo sua orientação estratégica (MENDES; FILHO, 2002).

De acordo com alguns autores, o início da elaboração do projeto compreende a etapa mais crítica, destacando-se a importância: em avaliar funcionalidades e adequações ao sistema com antecedência e planejamento; na escolha do líder e da equipe de implementação, conhecimento dos integrantes da equipe de implementação, comprometimento dos diretores em acatar as mudanças necessárias para o bom andamento da integração, entre outros (SOUZA; ZWICKER, 2000).

O sucesso na implementação de um sistema de ERP só é obtido com foco dos colaboradores, empenho da corporação e uma abordagem objetiva do gerenciamento do projeto (SAMMON; ADAM, 2010). De acordo com Lopes, et al, (1999), os princípios dos sistemas integrados são simples, mas sua implantação é difícil, podendo levar vários anos em determinados casos.

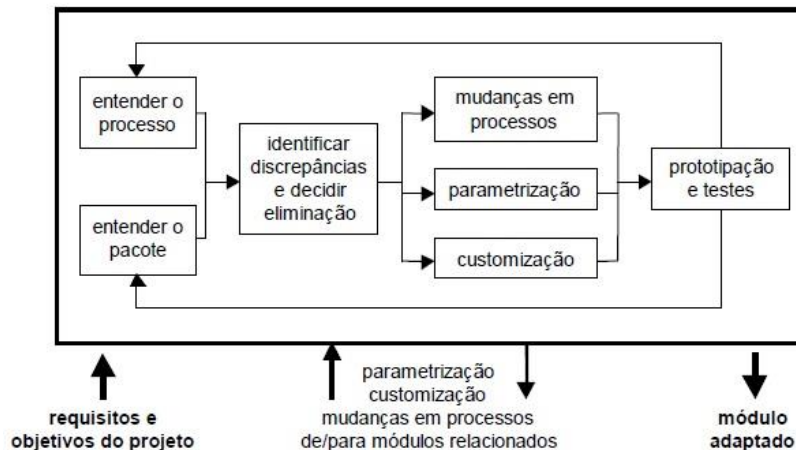
É consenso para diversos autores que os aspectos culturais, sociais e humanos são os principais fatores para a eficácia da implementação de sistemas ERP, assim como outras alterações nos padrões organizacionais das empresas, como Sistemas de Gestão e Qualidade (AVISON; MALAURENT, 2007). Sem o devido entendimento das rotinas necessárias para atuação do sistema ERP pelos colaboradores, e sem as alterações necessárias negadas pelos diretores, dificilmente uma empresa poderá obter benefícios a médio e longo prazos.

De acordo com Corrêa (1998), o sucesso na implementação de sistemas ERP nas empresas se inicia na seleção do projeto, devendo realizar uma análise de funcionalidades para garantir que as necessidades da empresa sejam atendidas, devendo a implementação e integração do projeto ser gerenciada por especialistas em mudanças organizacionais e negócios e conduzidas pelos próprios funcionários da empresa. Após a implementação do sistema ERP, é necessário que haja uma análise contínua dos processos para detectar necessidades de alteração, modernização ou manutenção dos processos já estabelecidos.

Para Souza e Zwicker (2000), a implementação eficaz de um sistema ERP em uma empresa necessita de uma série de procedimentos, chamados de procedimentos de ajuste. Dentre eles, estão: processo de adaptação, que compreende as etapas na qual o sistema será preparado para ser utilizado pela empresa; processo de parametrização, na qual será definido os valores e parâmetros a serem utilizados pelo sistema em adaptação; processo de customização, que compreende as etapas de modificação e alteração de parâmetros para a realidade da empresa, garantindo a eficácia do sistema; processo de localização, que é o processo de adaptação, mas em

diferentes localidades, ajustando parâmetros de acordo com a realidade local, seja em diferentes regiões ou países; e por fim processo de atualização, que compreende as etapas na qual o sistema será reformado e atualizado, moldando-se cada vez mais com as necessidades na empresa e garantindo o sucesso dos sistemas integrados. Todos os procedimentos estão ilustrados na Figura 2.

Figura 2: Etapas da implementação de um Sistema ERP em uma empresa



Fonte: SOUZA; WICKER, 2000.

Segundo Davenport (1999), os sistemas integrados implementados a uma empresa não podem ser tratados como um projeto que tenha um tempo de vida definido, ou seja, início e fim, mas sim como uma identidade que deve estar em constante adaptação e atualização, a fim de garantir um desenvolvimento permanente.

2.3 Benefícios da implementação dos Sistemas ERP para as empresas

Diversos autores destacam os benefícios da implementação de sistemas ERP em empresas. Quando feitos de maneira eficaz, os sistemas integrados garantem a eficiência dos processos produtivos e qualidade dos seus produtos e serviços, contribuindo para aumento dos lucros (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2002).

Para Stamford (2000), os sistemas integrados proporcionam um aumento da eficiência da empresa, contribuindo para a realização de negócios em qualquer lugar do mundo. Além disso, o autor afirma que, dentre outras, as vantagens são: aumento do valor de mercado, agilidade na realização dos negócios, visibilidade, base integrada, informações em tempo real de todo o processo produtivo, suporte ao *e-business*, entre outros.

De acordo com Taurion (1999), a implementação do sistemas ERP por empresas de médio porte é um indicativo de avanço tecnológico, fato que pode ser valorizado por acionistas e investidores.

Dados obtidos por pesquisa realizada por Wood Jr (1999) afirmam que, dentre os benefícios observados pelas empresas, 60% afirmaram ter integração efetiva entre os processos produtivos, 45% apontaram melhoria tecnológica e 40% afirmaram ter melhorado o desenho e controle dos processos.

Além disso, de acordo com Mendes e Filho (2002) a implementação de sistemas ERP nas empresas facilita o controle de todas as suas informações, possuindo um sistema integrado entre todos os departamentos, como mostra a Figura 3, conferindo confiabilidade aos dados e resultados obtidos.

Figura 3: Esquema gráfico mostrando a integração de sistemas ERP



Fonte: www.rzsistemas.com.br

Para Miltello (1999), a utilização dos sistemas de ERP integrados garante a contabilização dos processos e sua documentação, resultando em regras de negócios bem definidas, substituindo sistemas corporativos redundantes e ineficientes em sistemas interligados e de rápido acesso a dados estratégicos.

De acordo com a AMM Consultant, empresa especializada em consultoria e implementação de sistemas ERP, os benefícios de sistemas integrados vão desde a melhoria do planejamento e alocação de recursos até a redução de custos em todos os processos (AMM CONSULTANT, 2018).

2.4 Principais desafios na implementação dos Sistemas ERP

Os sistemas ERP são considerados estratégicos e benéficos para as empresas garantirem a qualidade dos seus serviços e produtos e maximizar seus lucros. Porém, é consenso entre os autores que o processo pode ser demorado e caro, além de haver diversos desafios acerca da implementação do sistema integrado.

De acordo com Lima (2000), muitas empresas não levam em consideração todos os custos necessários para o projeto e acabam calculando de forma errônea o montante necessário, que inclui desde as licenças de softwares e hardwares, consultoria e treinamento, ajustes e manutenção do sistema. Para Sammon e Adam (2010), a empresa tem uma alta probabilidade de não ser bem sucedida após a implementação dos sistemas se não há o claro entendimento de todos os processos necessários.

Para Souza e Zwicker (2000), os principais desafios referentes a implementação dos sistemas ERP em uma empresa se baseia na atualização constante do sistema e gerenciamento das versões utilizadas. Ainda que a implementação do sistema tenha sido efetuada com sucesso, é necessário a constante atualização dos processos a afim de evolução contínua, garantindo novos recursos e novas formas de executar processos para correção de problemas. Em muitos dos casos, as empresas implementam com sucesso os sistemas integrados nas empresas mas interrompem as constantes avaliações de seus sistemas a fim de cortar custos, resultando em um processo ultrapassado, sem eficácia e caro.

De acordo com Oliveira e Ramos (2002), a maior incidência de problemas está justamente no processo de implementação dos sistemas ERP, sendo as causas dos problemas, em geral, a mudança da estratégia de implementação, o tempo gasto além do planejado e a resistência dos usuários.

Para Aloini, Dulmin e Mininno (2007), as dificuldades na implementação estão relacionadas a não realização do projeto no prazo previsto, e conseqüentemente, um aumento do orçamento previsto anteriormente. Para eles, isso pode ser atribuído às constantes trocas do pessoal da empresa, falta de treinamento, resistência dos colaboradores, consultoria ineficiente e limitações tecnológicas.

Além disso, Yen e Sheu (2004), afirmam que o aumento dos custos previstos no início do projeto se dá pela ausência de um planejamento concreto e objetivo capaz de prever e garantir que todos os imprevistos e customizações necessárias aos sistemas estejam dentro do orçamento previsto. Ainda no âmbito financeiro, Souza (2000) afirma que em muitos casos, os fornecedores de sistemas ERP não oferecem suporte para rotinas de empresas que necessitam de sistemas específicos e customizados, elevando os custos necessários para implementação de medidas necessárias para adaptação da empresa ao sistema comercializado.

Segundo dados obtidos, as principais dificuldades encontradas para a implementação de um sistema ERP pelas empresas estão: dificuldade de adaptação na economia brasileira e na legislação (37%), identificação e adaptação aos processos de negócios (57%), altos custos de implantação (23%) e tornar o sistema mais amigável (40%) (OLIVEIRA; HATAKEYAMA, 2012).

2.5 Casos de sucesso e fracasso na implementação de sistemas ERP

Diversos autores evidenciam os principais benefícios e as principais dificuldades na implementação de sistemas ERP nas empresas. Por tratar-se de um processo complexo e demorado, os projetos integrados podem não apresentar os benefícios que se esperam devido a falha na implementação por fatores que já foram citados neste artigo, tais como alto custo não planejado, diminuição do cronograma inicial, falta de treinamentos, entre outros. O melhor a se fazer, nesse caso, é estudar os casos de sucesso e casos considerados falhos na implementação dos sistemas integrados.

Nos casos de sucessos, tem-se a implementação dos sistemas ERP na empresa britânica Cadbury®, que foi fundada em 1824 e devido ao seu processo de crescimento, viu-se nos sistemas integrados uma porta de entrada para seu crescimento exponencial. Após o processo de implementação ter sido realizado passo a passo, como previa o cronograma inicial e juntamente com um sistema de feedback dos funcionários, concluiu-se que os sistemas integrados foram implementados com sucesso, aumentando sua eficiência nos processos produtivos.

Por outro lado, tem-se como um dos principais casos de fracasso no processo de implementação de sistemas ERP, a empresa americana Hershey's ®. Nesse caso, a empresa acabou exigindo a diminuição do tempo de implementação previsto inicialmente de 4 anos para 2 anos e meio, elaborando um cronograma apertado, além de não executar os treinamentos necessários. Assim, os benefícios dos sistemas integrados não foram observados pela empresa (PINTO, 2017).

A importância de se analisar os casos de sucesso e fracasso nos processos de implementação dos sistemas ERP é justamente não cometer os mesmos erros que as empresas já cometeram e aplicar as ideias que deram certo, ainda que cada caso deva ser considerado em separado.

3 ESTUDOS DE CASOS

Os estudos de caso da implementação de sistemas ERP mostram-se importantes para evidenciar os desafios encontrados e quais foram os benefícios obtidos com as implementações. De acordo com Cavaye (1999), uma das vantagens de se realizar estudos de caso é possibilitar o entendimento e a exploração de uma determinada situação que não havia sido percebida anteriormente. Neste artigo, serão desenvolvidos diversos estudos de caso a respeito da implementação de sistemas ERP.

O primeiro estudo de caso diz respeito à implementação de sistemas ERP em uma indústria nacional de autopeças, a Ramos e Copini. De acordo com Buzatto e Silveira (2016), a empresa que está situada no estado de Rio Grande do Sul e presente em mais de 14 estados, teve a iniciativa da implementação de sistemas integrados ao seu processo produtivo quando se percebeu que o número de filiais estava aumentando intensamente e viu-se que havia a necessidade de uma melhor comunicação entre elas.

Os benefícios esperados com a implementação dos sistemas integrados foram uma melhor e mais eficiente visualização de suas vendas por sua matriz e suas filiais, melhor controle de seus lucros, vendas e estoque. Antes, tal fato era impossível, visto que os sistemas não eram integrados entre si. De acordo com o autor, os principais pontos a serem destacados no processo de implementação foram: ficar atentos as funcionalidades dos softwares que forem adquiridos e realizar testes e treinamentos específicos para qualificação antes da implementação dos sistemas ERP. Com isso, o autor destacou que cerca de 95% de todas as funcionalidades esperadas já estavam em funcionamento na empresa, evidenciando o sucesso no processo de implementação. O tipo de sistema implementado na empresa foi considerado sigiloso.

O segundo estudo de caso foi realizado em uma grande empresa do ramo têxtil presente no estado de Pernambuco. De acordo com Giorgia e Santos (2015), a empresa já possuía um sistema ERP que não havia sido implementado corretamente. Os departamentos não trabalhavam de forma integrada, tendo que a comunicação ser realizada de forma informal, gerando burocracia e causando ineficiência de seus processos produtivos.

Assim, com a implementação dos sistemas ERP buscava-se uma maior comunicação entre seus departamentos, garantido um aumento da produtividade. De acordo com as autoras, os principais desafios com relação a implementação dos sistemas integrados dizem respeito a resistência dos usuários envolvidos com a utilização da ferramenta, fazendo com que fosse observada a falta de um planejamento estratégico que pudesse garantir um correto treinamento dos colaboradores. Além disso, observa-se que mesmo após a implementação dos sistemas ERP, os departamentos trabalhavam de forma muito individualizada. Assim, pôde-se considerar que o processo de implementação do sistema ERP no segundo caso não obteve êxito.

O terceiro, e último, estudo de caso, diz respeito a implementação de um sistema ERP do tipo SAP R/3 na Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (Coelba). De acordo com Leite (2008), a implementação do sistema ERP na empresa foi feito buscando uniformizar os processos e garantir a comunicação, aumentando a produtividade e reduzindo os custos.

Apesar de muito esforço para garantir o sucesso do sistema na empresa e de seu pioneirismo tecnológico, a sua complexidade, a falta de tempo e a falta de uma consultoria de qualidade, impediram que todos os benefícios dos sistemas integrados que foram esperados tivessem sido observados na empresa. Apesar disso, ainda foram observados pontos positivos, como integração de seus sistemas e uma reestruturação organizacional.

De acordo com o autor, a procura por tecnologias pela empresa fez com que fosse bem visto pelos clientes e colaboradores, evidenciando o espírito inovador e tecnológico dos gerentes e diretores.

A comparação entre os mais diversos estudos de casos analisados mostra-se que a implementação dos sistemas ERP nas indústrias deve ser feito de modo cauteloso e exclusivo. Observa-se que, de modo geral, os pontos a serem destacados para uma implementação eficiente dos sistemas integrados são, dentre outros, a contratação de uma consultoria de qualidade, que ofereça subsídios e treinamentos aos colaboradores quanto ao uso do software, e tempo, quesito no qual muito das empresas não procuram obedecer, causando conflitos e não obtenção de êxito no processo de implementação. É importante frisar que todos os estudos de casos analisados evidenciaram que a implementação de sistemas ERP acaba acarretando, em um primeiro momento, a um choque cultural e tecnológico pelos colaboradores, sendo necessária uma orientação eficiente pelos consultores.

4. CONCLUSÃO

Concluiu-se por meio deste artigo que os sistemas ERP se mostram uma importante ferramenta no que tange a modernização das empresas e seu crescimento, garantindo uma eficiente organização produtiva e rápida resposta, tendo todos os seus departamentos integrados. Todas essas características são necessárias para as empresas expandirem seus negócios de forma concreta nesse mercado tão competitivo e globalizado. Porém, a implementação dos sistemas ERP é um processo complexo, caro e por muitas vezes, demorado. A falta de planejamento no processo de implementação pode diminuir a eficiência dos sistemas integrados, resultando em um alto custo e baixa eficiência, fazendo com que as empresas não usufruam dos benefícios esperados e acabem tendo algum prejuízo, fazendo com que retirem esses sistemas de seus processos.

No que tange a implementação eficiente e correta dos sistemas ERP, são observados benefícios, como alta produtividade, comunicação eficiente entre os departamentos e organização objetiva dos processos produtivos. Além disso, as empresas com esse tipo de sistema integrado se mostram preocupadas com as inovações e rotinas organizacionais, resultando assim, em uma valorização da mesma pelos clientes e investidores. Por fim, é importante considerar as características e necessidades da empresa a ser implementada para que o sistema seja preciso e eficiente para cada situação, como foi evidenciado pelos estudos de casos analisados neste artigo.

5. REFERÊNCIAS

ALSÈNE, É. **The computer integration of the enterprise**. IEEE Transactions on Engineering Management. vol. 46, nº 1, p.26-35. 1999.

AMM CONSULTANT: **Sistema ERP**. Disponível em: <<http://www.ammc.com.br/sistemas-erp/>>. Acesso em: 13 de set. 2018.

AVISON, D.; MALAURENT, J. **Impact of cultural differences**: a case study of ERP introduction in China. International Journal of Information Management, v. 27, n. 5, p. 368-374, 2007.

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

CONTO, S. M.; ANTUNES, J. A. V. J.; VACCARO, G. L. R. **A inovação como fator de vantagem competitiva**: estudo de uma cooperativa produtora de sucos e vinhos orgânicos. Gestão e produção, São Carlos, v. 23, n.2, p. 397-407, 2016.

CORRÊA, H. L. **ERPs**: por que as implantações são tão caras e raramente dão certo? SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS, 1. *Anais...* São Paulo: FGV-SP, p. 288-300, 1998

CORREA, H. L; CION; GIANESI, M; IRINEU, G. N. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**: conceitos, uso e implantação, MRP/MRP II, Editora Atlas, 5ª Edição, 2002.

DAVENPORT, T. H. **Putting the Enterprise into the Enterprise System**. Harvard Business Review, p. 121-131, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Living with ERP**. CIO Magazine, 01/12/1998. Disponível em: <http://www.cio.com/archive/120198_think_content.html>. Acesso em: 12 de out. 2018.

DEMPSEY, M. **Pacote de ERP não resolve tudo**. *Gazeta Mercantil*. 2018.

HABIRO, M; FILHO, M. G. **Análise da implantação do sistema ERP em empresas fornecedoras de energia elétrica**: estudos de caso exploratórios, Anais do XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 2006.

LIMA, A. D. A. et al. **Implantação de pacote de gestão empresarial em médias empresas**. Artigo publicado pela KMPress, 2000.

MENDES, J.V; FILHO, E.E. **Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas**: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. *Gestão e Produção*, v.9, n.3, p. 277-296, 2002.

MILTELLO, K. **Quem precisa de um ERP?** *Info Exame*, p. 140, mar. 1999.

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

OLIVEIRA, L.S; HATAKEYAMA, K. **Um estudo sobre a implantação de sistemas ERP**: pesquisa realizada em grandes empresas industriais. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Estruturação de Sistema de Informação Contábil no ERP**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24. 2004, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2004.

PINTO, J. R. **Estudo de Caso**: A Implementação do Sistema de Gestão Empresarial (ERP) da Cadbury e da Hershey's, 2017. Disponível em: <<https://www.alfanetworks.com.br/noticias/sistema-erp-estudo-de-caso-da-cadbury-e-hersheys>>. Acesso: 13/09/2018.

PORTER, M; MILLAR, V. **How information gives you competitive advantage**. *Harvard Business Review*, p.149-160, 1985.

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.

SCHMITT, C. A. **Sistemas Integrados de Gestão Empresarial**: Uma contribuição no estudo do comportamento organizacional e dos usuários na implantação de sistemas ERP. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

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

STAMFORD, P. P. **ERPs**: prepare-se para esta mudança. Artigo publicado pela KMPress, jun. 2000.

TAURION, C. **Oportunidades e riscos na escolha de uma solução ERP**. Artigo publicado pela gestão empresarial, edição n. 1, 1999.

TURBAM, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information Technology for management**: transforming business in the digital economy. 3. ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 2002.

WOOD JR., T. **Modas e modismos gerenciais**: o caso dos sistemas integrados de gestão. Série de Relatórios de Pesquisa, NPP, Núcleo de Pesquisas e Publicações. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV. Relatório n. 16, 1999.

YEN, R. H.; SHEU, C. **Aligning ERP implementation with competitive priorities of manufacturing firms**: An exploratory study. International Journal of Production Economics, v. 92, n. 3, p. 207-220, 2004.