



I MPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO – UM ESTUDO DE CASO

Recebido: 11/09/2016

Aprovado: 26/02/2017

1 Eléa Lindemayer
2 Thiago Coelho Soares
3 Gisele Mazon

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os resultados obtidos no processo de implantação do sistema de gestão ERP comparando a literatura sobre o assunto e o parecer de quem utiliza o novo sistema na empresa. Assim, discorre sobre a implantação de um software de Gestão Empresarial ERP (Enterprise Resource Planning), no caso estudado. Por meio do estudo de caso realizado antes da implementação e com a coleta de dados obtidos após esta implantação, foi possível comparar os efeitos definidos pela teoria com o ocorrido na realidade empresarial. Destaca-se com cem por cento de aceitação o item Possibilita maior integridade das informações como o mais aceito, em contrapartida o item Redução de custos foi o menos aceito, com cinquenta por cento. Desta forma, observa-se que os efeitos previstos na literatura do assunto não se concretizaram de forma integral por se tratar de uma empresa familiar com restrições à mudanças, com algumas dificuldades de adaptação para processos pela falta de estrutura organizacional definida e pela continuidade do uso do sistema anterior.

Palavras-chave: Sistema de Gestão; Avaliação; Gestão Empresarial.

¹Graduação em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: elea.lindemayer@unisul.br

²Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina, (Brasil). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul. E-mail: thiago.soares@unisul.br

³Doutora em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil). Analista Acadêmico na Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul, Santa Catarina. E-mail: gisele.mazon@unisul.br

ABSTRACT

This paper aims to analyze the results obtained in the process of ERP management system implementation comparing the literature on the subject and the opinion of those who use the new system in the company. Thus, it discusses the implementation of ERP (Enterprise Resource Planning) Enterprise Management software, in the case studied. Through the case study carried out before the implementation and with the collection of data obtained after this implantation, it was possible to compare the effects defined by the theory with what occurred in the business reality. It stands out with a hundred percent acceptance of the item It allows greater integrity of the information as the most accepted, in contrast the item Reduced costs was the least accepted, with fifty percent. In this way, it is observed that the effects foreseen in the literature of the subject did not materialize integrally because it is a family business with restrictions to changes, with some difficulties of adaptation to processes due to the lack of defined organizational structure and the continuity of use of the previous system.

Keywords: Management System; Evaluation; Business Management.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Danneels (2002) a teoria da renovação estratégica deve reconhecer que a manutenção da adaptabilidade requer tanto exploração das competências existentes como a exploração de novas. Wang e Ahmed (2007) medem a adaptabilidade avaliando se a empresa apresenta sistemas de gestão capazes de incentivar as pessoas a desafiar as tradições obsoletas permitindo que a empresa possa responder rapidamente às mudanças no mercado e evoluir.

Este artigo estuda a implementação de um software de gestão em uma empresa familiar que se tornou um assunto de grande relevância para os donos e é uma das mais recentes mudanças ocorridas. Este processo demandou alto investimento financeiro e adaptações e treinamentos dos envolvidos. Assim, encara-se como um processo de inovação incremental.

O processo de inovação incremental com o passar dos tempos é encarado como interno e dependente da firma. Assim, aspectos antes desconsiderados, tais como diversidade, rotinas organizacionais, capacidades tecnológicas, estratégia, esforços de inovação e, até mesmo, coordenação e gestão passam a integrar os debates (MARINS, 2006).

Contextualizado o objeto de estudo, parte-se para a contextualização do tema do artigo, os sistemas de informação gerencial, principalmente o ERP. Atualmente, as empresas enfrentam grande dificuldade ao lidar com os dados e conhecimentos que possuem. A quantidade de informação interna gerada, além da informação externa adquirida, aumenta continuamente. Nesse sentido, evidencia-se a importância da aquisição de uma ferramenta organizacional para gestão das informações. Os Sistemas de Informação são softwares desenvolvidos para suprir esta necessidade.

A tentativa de melhoria de processos, organização interna, agilidade na execução de tarefas e cumprimento de exigências de órgãos reguladores levou a empresa estudada a buscar uma solução neste tipo de tecnologia. A escolha pelo provedor foi feita no início de 2016 e, no mês de outubro iniciou-se a utilização da ferramenta.

Portanto, este trabalho tem como objetivo analisar o processo de implantação do sistema de gestão ERP comparando a literatura sobre o assunto e o parecer de quem utiliza o novo sistema na empresa.

A empresa alvo deste estudo atua no mercado de representação e distribuição para aluguel e venda de aparelhos e produtos para uso em procedimentos para saúde e estética. É uma empresa familiar onde atuam, até a elaboração deste artigo, cinco pessoas da mesma família, sendo um gestor,

e os quatro demais na área comercial. Além disso, contam com oito funcionários, dos quais, três trabalham no escritório e oito na parte externa, onde não lidam com processos internos da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Pelo estudo de caso desse artigo ser em uma empresa familiar, tem-se a necessidade de começar a fundamentação teórica discorrendo sobre este objeto de estudo. Lerner (2007, p.21) discorre sobre o conceito de Empresas Familiares, definindo-as como aquelas que “[...] possuem como ‘Perfil’ o fato de duas ou mais pessoas da mesma família dirigirem os negócios”. Esse conceito, contudo, não exclui a possibilidade da presença de profissionais que não sejam pertencentes à família no quadro de funcionários da empresa. Ainda em seu texto, o autor reforça a importância da boa administração na empresa, independente de seu tamanho. Ao tratar das características destas empresas, ressalta que apesar de ainda ser presentes problemas como amadorismo, falta de planejamento e má-organização, bem como conflitos entre a família, esses aspectos negativos podem ser gradativamente superados. Além disso, Lerner (2007, p. 24) enfatiza que algumas características positivas estão presentes de forma muito marcante e significativa, como a “[...] qualidade total, excelência de atendimento ao cliente; tecnologia da informação; gestão avançada de pessoas”.

As questões que diferenciam os conceitos de Sistemas de Informações (SI) e Tecnologia da Informação (TI) são apresentados por Laudon e Laudon (2013). Tratam-se, fundamentalmente da forma de processamento das informações. A TI está ligada particularmente à dois elementos: a) parte física, os hardwares, que são os aparelhos em si, como computadores, dispositivos móveis e máquinas; e b) aos softwares, que são os programas de computador utilizados para suporte da gestão da empresa, como sistemas operacionais, programas de edição de textos ou qualquer outra ferramenta para apoio às tarefas e funções das pessoas na organização. O SI, por sua vez, se refere ao processamento e uso dessas informações, que, de acordo com os autores, pode ser definido como:

“[...] um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além disso, os sistemas de informações também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar os problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos” (LAUDON; LAUDON, 2013, p. 13).

Para além desta definição, os SIs podem ser classificados quanto ao nível organizacional e decisório a que estão associados. Eleuterio (2015, p. 99-118) os elenca em três diferentes categorias:

- Sistemas de Processamento de Transações (SPTs): seu objetivo é simplesmente registrar dados relacionadas às atividades essenciais e cotidianas da empresa, resultando na informatização do nível operacional da empresa.;
- Sistemas de Informações Gerenciais (SIGs): como o nome já diz, destinam-se para uso do nível gerencial, auxiliando os gestores na análise do nível operacional. Utilizam análise quantitativa, expressadas muitas vezes na forma de gráficos ou relatórios gerenciais, para descrever o desempenho de determinado setor ou atividade. Dessa forma, os SPTs servem de fundamento para a tomada de decisões estratégicas.
- Sistemas de Informações Estratégicas (SISs), que atuam no nível estratégico da empresa. São divididos em Sistemas de Apoio à Decisão (SADs) e Sistemas de Apoio aos Executivos (SAEs). A diferenciação entre eles se dá pelo objetivo específico de cada categoria. Os SADs se destinam ao suporte para a solução de problemas complexos e pontuais. Já os SAEs atuam de modo a auxiliar os gestores na identificação de oportunidades e ameaças administrativas.

Os sistemas anteriormente citados são específicos para sua área e nível de atuação. Assim, os Sistemas Integrados de Gestão, também chamados de ERP (*Enterprise Resource Planning*, ou Planejamento de Recursos Empresariais), se configuram como sistemas que, em um único software, agregam as informações das áreas e níveis da organização. Os níveis de acesso e funções disponíveis são controlados pelo grau de acesso liberado para cada usuário. No caso, fala-se de funcionários e gestores da empresa. Segundo João, a função e vantagem dos ERPs é de “[...] integrar processos de negócios nas áreas de manufatura e produção, finanças e contabilidade, vendas e marketing e recursos humanos em um único sistema de software. Os gerentes podem usar informação integrada para tomar decisões mais precisas no momento apropriado” (JOÃO, 2012, p. 18-19). Ressalta-se ainda que o ERP não é a única espécie de Sistemas Integrados de Gestão conceituado. Porém, por não se aplicar nesta pesquisa, não serão trabalhados os conceitos referentes aos demais modelos.

A seguir serão expostas questões referentes à características, vantagens e atributos de um SI e de sua implantação.

Andreoli e Rossini (2015, p. 69-71) apresentam a importância da adoção de um SI para uma empresa, elencando as vantagens adquiridas com uma implantação e utilização de forma abrangente e efetiva. São eles:

- Redução de custos, pois, além da qualidade das informações que a empresa passa a ter, as oportunidades de um uso melhor desta informação levarão à redução de custos. Exemplos de

formas como os dados podem ser dispostos são o histórico de negócios, banco de dados das informações ou relatórios financeiros.

- Rapidez no acesso à informação, já que, ao estarem unificadas, podem ser rapidamente acessadas e trabalhadas. Além disso, toda a informação que os usuários inserem passa a ser da empresa, e não mais fica com a pessoa. As autoras ressaltam, contudo, que para ter essa vantagem, o sistema precisa ser formal, estruturado e bem organizado.
- Melhoria na produtividade e nos serviços oferecidos. Ao focar na atuação das áreas de produção e qualidade, o sistema oferece análises específicas para aperfeiçoamentos nos processos.
- Descentralização do poder e do privilégio dos que entendem melhor o setor. Ressaltando a informação e fornecendo uma visão mais global de dentro da empresa, com os acompanhamentos se tornam mais acessíveis para todos os setores. Assim, funcionários e gestores podem diagnosticar falhas e identificar possíveis melhorias.
- Democratização e incentivo à busca da informação. O autor ressalta que, ao incentivar o usuário a fornecer dados ao sistema, gera-se uma qualidade superior de informações armazenadas, tornando-se disponível para pesquisas e análises.

As vantagens que uma empresa tem ao implantar um ERP são listadas pelo autor Caiçara Júnior (2015, p. 103). Sendo assim, as vantagens que o ERP proporciona são as seguintes:

- “- Elimina redundância e redigitação de dados;
- Possibilita maior integridade das informações;
- Aumenta segurança sobre os processos de negócios;
- Permite rastreabilidade de transações;
- Pode ser implantado por módulos;
- Padronização de sistemas”.

A escolha do provedor de um ERP para uma empresa, conforme Caiçara Júnior (2015), é um processo muito importante e exige uma observação cautelosa principalmente nos seguintes fatores: existência de ferramenta de customização; complexidade da parametrização e da migração de dados; confiabilidade e performance do produto; tempo de implantação; limitações funcionais e técnicas; flexibilidade e adequação à realidade da empresa; grau de integração dos módulos do sistema ERP com outros sistemas existentes; flexibilidade para atualizações regulares, face à evolução do mercado tecnológico.

3 METODOLOGIA

Para cumprir com os objetivos deste trabalho foi realizada uma pesquisa aplicada (CASARIN; CASARIN, 2012, p. 31), de estudo de caso (FRANÇA, 2011, p.120-121), com utilização de dados primários e secundários (Amboni e Amboni 2006, apud CAVALCANTI, 2009, p. 93), quantitativos (PEROVANO, 2016, p. 151) coletados no primeiro semestre de 2017.

Para a coleta de dados da empresa sobre a implantação do ERP optou-se por um questionário. O questionário foi aplicado à todas pessoas que usam o sistema na empresa. O questionário é formado por 11 (onze) afirmações extraídas da literatura acerca das vantagens de seu utilizar um sistema ERP. As afirmações são: Elimina redundância e redigitação de dados; Possibilita maior integridade das informações; Aumenta segurança sobre os processos de negócios; Permite rastreabilidade de transações; Pode ser implantado por módulos; Padronização de sistemas; Redução de custos; Rapidez no acesso à informação; Melhoria na produtividade e nos serviços oferecidos; Descentralização do poder e do privilégio dos que entendem melhor o setor; e Democratização e incentivo à busca da informação. Cada afirmação possuía uma escala Likert com 5 (cinco) opções de concordância ou discordância.

A coleta de dados por observação participante começou em 2014. Assim, as análises e relatos presentes neste artigo devem-se também a participação no quadro de funcionários da empresa desde outubro de 2014. Por este motivo, foi possível acompanhar o processo como um todo, desde o momento em que foi identificado a sua necessidade, a escolha do *software*, a preparação e treinamento da empresa e a implantação em si, bem como a coleta dos resultados preliminares referentes ao primeiro semestre de utilização do mesmo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A empresa trabalhava, até o ano de 2016, somente com uma plataforma que pode ser classificada como um Sistema de Processamento de Transações. Seu acesso era feito através de navegadores de internet, sem necessidade de instalação de um software nas máquinas. Seu uso era para registros como de clientes, de estoque, agendamento de pedidos ou entregas e controle de pagamentos.

Ao identificar a necessidade de uma adequação da empresa para o crescimento que vinha apresentando, tanto no aumento da quantidade e opções de serviços e produtos, quanto na busca por

novos clientes, foi definido a indispensabilidade de um sistema que fosse mais abrangente, com mais opções de recursos e utilidades.

Após pesquisa com alguns provedores deste serviço, foi escolhido o software de gestão ERP por oferecer instalação e controle de usuários por módulos, integração das áreas e níveis da empresa, é um sistema padrão para todos usuários e a informação alimentada não precisa ser inserida novamente em outra situação, pois é completamente integrado.

Para início do uso do novo programa, foram realizadas vídeos aulas, abrangendo todos módulos que o usuário teria acesso de acordo com seu perfil. Até a elaboração deste artigo a migração do sistema anterior para o novo ainda não havia sido concluída, os dados cadastrais dos clientes são alimentados do antigo para o novo conforme necessidade, o sistema de agendamento e os controles de estoques de alguns itens ainda são usados no antigo, sendo o novo sistema mais usado para controle financeiro, fechamento de transações, emissão de notas, e também controle de alguns itens com estoque.

A seguir será feito uma análise de um questionário aplicado à todas pessoas que usam o sistema na organização, foram 11 afirmações com 5 opções níveis de concordância ou discordância sobre o que foi dito.

- Elimina redundância e redigitação de dados

Nesta afirmação, 87,50% responderam concordar totalmente, e 12,50% concordar pouco. Esse resultado possivelmente foi demonstrado por ainda serem usados dois sistemas na empresa, assim, a digitação ocorre em um e depois no outro, pois tudo que é feito em qualquer um dos dois não afeta o outro, portanto, os usuários não identificam essa vantagem tão claramente.

- Possibilita maior integridade das informações

Para esta questão, a concordância foi mais unânime, apresentando 50% das respostas para a opção de “Concordo Pouco” e 50% para opção de “Concordo Totalmente”. Como no novo sistema há relatórios rotineiros sobre os clientes, produtos e serviços, os usuários, principalmente na área comercial não precisam mais buscar de forma separada estas informações, e ao receberem, já está com os dados processados. No sistema antigo, por exemplo, para saber sobre a utilização de um serviço por um cliente, seja em relação à um período, quando iniciou, quando parou ou os valores pagos, os usuários precisavam filtrar buscas e trabalhar com dados puros. No novo sistema é possível acessar estas informações integralmente trabalhadas. Pois mesmo utilizando dois sistemas ainda, todos fechamentos passam pelo novo, criando o histórico dos clientes.

- Aumenta segurança sobre os processos de negócios

Nesta afirmação, 87,50% responderam concordar totalmente, e 12,50% concordar pouco. Ao conversar com entrevistados, é possível identificar que o motivo pela qual essa afirmação teve tal nível de concordância se dá pelo fato de ser um sistema que tem integração com órgãos do governo, como por exemplo para emissão de notas fiscais automaticamente através do cadastro de uma venda, assim, tudo que é feito através dele tem uma segurança maior e já é finalizado com os documentos necessários relativos à cada transação.

- Permite rastreabilidade de transações

Nesta sentença 75% das respostas foram de total concordância e 25% das respostas foram de “Concordo Pouco”. este é mais um aspecto que, apesar da resposta positiva, se não houvessem dois sistemas sendo usados paralelamente possivelmente teria apresentado todas respostas na opção de “Concordo Totalmente”, pois o que é registrado em um sistema não vai para o outro e vice-versa, então apesar de não haver a perda de rastreabilidade nesses processos, um só sistema nem sempre gera todas informações referentes à um assunto.

- Pode ser implantado por módulos

Neste ponto, 12,50% responderam “Concordo Pouco” e 87,50% responderam “Concordo Totalmente”. O novo sistema vem em módulos que são acessíveis para os usuários de acordo com a sua função e cargo, foi instalado de forma integral o que será usado pela empresa, ficando de fora o módulo de fábrica, que por não ser uma empresa que trabalhe com esse setor, não será utilizado.

- Padronização de sistemas

Esta pergunta teve os seguintes percentuais de resposta: 12,50% em “Não Concordo Nem Discordo” e 87,50% em “Concordo Totalmente”. Os usuários identificam que, ao começarem usar o sistema de forma exclusiva, será padrão para todos da empresa, havendo claro a diferenciação de acesso de acordo com o usuário, porém o programa em si, é o mesmo. A possibilidade de não ter havido concordância total de todos entrevistados também pode ter sido gerada pelo uso dos dois sistemas, que entre si não seguem padrão, e além disso, não são integrados e fazem os usuários terem que buscar informações nas duas plataformas.

- Redução de custos

Metade dos entrevistados respondeu “Não Concordo Nem Discordo”, 37,50% que concordam pouco, e 12,50% que concordam totalmente. Este ponto provavelmente teve a quantidade de respostas

em “não concordar nem discordar” por não ser de conhecimento de todos na empresa os custos da implantação e utilização de um novo sistema.

- Rapidez no acesso à informação

Nesta pergunta, 37,50% responderam concordar pouco enquanto 62,50% responderam concordar totalmente. Considerando só o uso do sistema sem o antigo, o que pode causar a falta de unanimidade na concordância total é o tempo de adequação para saber onde buscar algumas informações. O sistema novo é muito diferente do outro sistema que a empresa já usava, e por isso, em diversos momentos foi possível observar essa dificuldade de onde buscar as informações que eram necessárias, causando assim mais demora nas buscas.

- Melhoria na produtividade e nos serviços oferecidos

Apesar de 62,50% das respostas estarem em “Concordo Totalmente”, é necessário observar o restante das opções, com 25% em “Concordo Pouco” e 12,50% em “Não Concordo Nem Discordo”. Um dos principais motivos apontados pelos donos da empresa como motivação para busca desta tecnologia foi este ponto. Apesar de haver uma facilidade nos processos, principalmente com a emissão automática de notas fiscais e boletos, além de relatórios de inatividade de clientes para contato ou visita do setor comercial, quando é necessário usar os dois sistemas pode haver um aumento do tempo para executar uma tarefa ou buscar uma informação, caindo a produtividade dos funcionários ou aumentando o tempo de espera de um cliente para uma receber uma resposta.

- Descentralização do poder e do privilégio dos que entendem melhor o setor

Esta pergunta foi a que mais apresentou divisão na resposta. Das opções, 25% responderam “Não Concordo Nem Discordo”, e o restante ficou com 37,50% para cada uma das opções de “Concordo Pouco” e “Concordo Totalmente”. As informações dos relatórios são acessadas por poucos usuários, alguns pela limitação de acesso de acordo com seu perfil, alguns por não saber onde buscar as informações e outros por ainda não usarem o sistema novo, somente o antigo, assim, mesmo tendo permissão de acesso, não chegam até a informação. As decisões acabam sendo feitas da mesma forma que eram quando somente era utilizado o outro sistema, de forma mais centralizada.

- Democratização e incentivo à busca da informação

Apesar de apresentar um percentual maior, com 75% das respostas em “Concordo Totalmente”, ainda houve 12,50% em “Concordo Pouco” e mesmo percentual em “Não Concordo Nem Discordo”. Sendo muito parecido com a análise do anterior, apesar de haver o incentivo maior à busca de informação com a implantação do novo sistema e também incentivo à uma participação

maior em uma tentativa de alimentar o sistema de forma integral, o uso do antigo sistema muitas vezes cria barreiras, tanto no aprendizado do uso, quanto no uso em si, pois o antigo já era usado por mais de 3 anos e assim, é mais fácil para buscar uma informação, pois o usuário sabe onde e como procurar, assim como na inserção de informações fica mais fácil no sistema que a pessoa já esteja familiarizada.

Na sequência é apresentado um quadro resumo com as características pesquisadas sobre ERP e o percentual de aceite (respostas 4 e 5) dessa característica no estudo de caso.

Característica	Percentual de Aceitação
Possibilita maior integridade das informações	100,00%
Elimina redundância e redigitação de dados	87,50%
Aumenta segurança sobre os processos de negócios	87,50%
Pode ser implantado por módulos	87,50%
Padronização de sistemas	87,50%
Melhoria na produtividade e nos serviços oferecidos	87,50%
Democratização e incentivo à busca da informação	87,50%
Permite rastreabilidade de transações	75,00%
Descentralização do poder e do privilégio dos que entendem melhor o setor	75,00%
Rapidez no acesso à informação	62,50%
Redução de custos	50,00%

Quadro 1 – pesquisadas sobre ERP e o percentual de aceitação

Fonte: Elaborado pela autora

Destaca-se com cem por cento de aceitação o item Possibilita maior integridade das informações como o mais aceito, em contrapartida o item Redução de custos foi o menos aceito, com cinquenta por cento.

Corroborando o exposto por Danneels (2002), a renovação estratégica da empresa estudada deu-se pela exploração de novas competências trazidas pela utilização do novo software ERP. Bem como a afirmação de Marins (2006) novos aspectos passam a ser considerados, tais como rotinas organizacionais, capacidades tecnológicas e esforços de inovação.

Alguns problemas operacionais da empresa ainda estão presentes, tanto pela resistência à mudança quanto pelo conflito da utilização de dois programas diferentes e que não são interligados.

5 CONCLUSÃO

Após comparar o que é previsto na literatura e o que os usuários do sistema na empresa identificam de características e vantagens de uso, é possível verificar que de forma geral, a implantação do programa foi positiva e está gerando os resultados esperados.

Como principal resultado destaca-se o percentual de aceitação dos indicadores: Possibilita maior integridade das informações (100%); Elimina redundância e redigitação de dados, Aumenta segurança sobre os processos de negócios, Pode ser implantado por módulos, Padronização de sistemas, Melhoria na produtividade e nos serviços oferecidos e Democratização e incentivo à busca da informação (87,50%); Permite rastreabilidade de transações e Descentralização do poder e do privilégio dos que entendem melhor o setor (75%); Rapidez no acesso à informação (62,50%); e Redução de custos (50%).

O processo de inovação incremental apresentado neste estudo de caso apontou para uma variável interna e dependente da empresa. Assim, aspectos como rotinas organizacionais, capacidades tecnológicas e esforços de inovação passaram sofrer alterações alterações.

Por se tratar de uma empresa familiar, o planejamento nem sempre ocorre da forma estruturada que deveria ser, conseqüentemente os fatos resultantes também não. Apesar de ter havido reuniões sobre o assunto, não foi realizado um planejamento de implantação e utilização do sistema, assim, ficou a cargo de cada usuário como e quando fazer o treinamento disponível, bem como a partir de quando começar a usar o novo sistema, o que gerou necessidade da continuidade do uso do sistema antigo até hoje, pois não houve migração completa.

REFERÊNCIAS

Andreoli, T; Rossini, F. (2015). Organização, sistemas e métodos. [S.I.]: InterSaberes, Disponível em: <<http://unisul.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544302781/pages/5>>. Acesso em 12 abr. 2017.

Caiçara Junior, C. (2015). Sistemas integrados de gestão - ERP: Uma abordagem gerencial. [S.I.]: InterSaberes. Disponível em: <<http://unisul.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544301616/pages/5>>. Acesso em 05 abr. 2017.

Casarin, H.; Casarin, S. (2012). Pesquisa científica: da teoria à prática. [S.I.]: InterSaberes. Disponível em: <<http://unisul.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582123942/pages/5>>. Acesso em 11 jun. 2017.

Cavalcanti, M., Moreira, E. (2009). Metodologia para Estudo de Caso. 4.ed. Palhoça: UnisulVirtual.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, pp. 1095–1121.

Eleuterio, M. (2015). Sistemas de informações gerenciais na atualidade. [S.I.]: InterSabere. Disponível em: <<http://unisol.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544302866/pages/111>>. Acesso em 05 abr. 2017.

França, A. (2011). Estágio curricular e trabalho de conclusão de curso na área de gestão e negócios: União teoria e prática pela pesquisa. [S.I.]: Freitas Bastos Editora. Disponível em: <<http://unisol.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788579871245/pages/-11>>. Acesso em 09 jun. 2017.

João, Belmiro (org.) (2012). Sistemas de informação. [S.I.]: Pearson Education do Brasil. Disponível em: <<http://unisol.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574533/pages/-6>>. Acesso em 10 abr. 2017.

Laudon, K.; Laudon, J. (2014). Sistemas de informações gerenciais. [S.I.]: Pearson Education do Brasil. Disponível em: <<http://unisol.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543005850/pages/13>>. Acesso em 10 abr. 2017

Lerner, W. (2007). Empresas familiares: aspectos jurídicos e estratégicos para uma boa gestão. São Paulo: IOB Thomson.

Marins, L. (2006). Economia, Tecnologia e Inovação: da Teoria da Firma à Gestão da Inovação Tecnológica XXX ENCONTRO DA ANPAD, ENANPAD. Salvador.

Perovano, D. (2016). Manual de metodologia da pesquisa científica. [S.I.]: InterSaberes, 2016. Disponível em: <<http://unisol.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559720211/pages/5>>. Acesso em 09 jun. 2017.

Wang, C.; Ahmed, P (2007). Dynamic capabilities: A review and research. International Journal of Management Reviews, Oxford, v. 9, p. 31-51.

Biancolino, C. A.; Kniess, C.T.; Maccari, E. A.; Rabequini Jr, R. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 2, 2012.