

SISTEMA SRM EM UMA INDÚSTRIA AGRÍCOLA

PUHL, Bruna A.^{1*}, HAMMES, Maicon Rafael².

¹ FAHOR, Curso de Engenharia Química, Faculdade Horizontina, Campus Arnaldo Schneider, Avenida dos Ipês, 565, Horizontina, RS, Brasil.

² FAHOR, Professor da Disciplina de Sistemas de Informação, Faculdade Horizontina, Campus Arnaldo Schneider, Avenida dos Ipês, 565, Horizontina, RS, Brasil.

*PUHL, Bruna Arnold: bp002896@fahor.com.br

RESUMO

O foco de estudo do presente trabalho repousa-se, em linhas iniciais, na introdução do gerenciamento e desenvolvimento de um sistema (SRM) na cadeia de compras de uma empresa do ramo agrícola. O SRM originou-se na perceptível necessidade da criação de uma sistemática mais viável de compras, e para tanto criou-se tal metodologia, visto que essa aliança proporcionaria maior controle entre as transações, padronizando informações, melhorando o processo de compra de materiais e serviços, evitando perda de dados, reduzindo os custos operacionais, desenvolvendo alianças estratégicas, reduzindo a quantidade de fornecedores e com uma resposta mais rápida dos mesmos. Um sistema de compras bem estruturado e moderno, possibilita maior controle sobre os processos de uma empresa, além de possuir suma importância, independente do segmento em que a mesma atua.

Palavras chave: SRM, compras, processo, controle, padronização.

SRM SYSTEM IN AN AGRICULTURAL INDUSTRY

ABSTRACT

The SEM system was originated from the perceptible need to create a more viable mean of purchasing approach, and for this purpose such a methodology was invented, since this alliance would provide greater control among the transactions, standardizing information,

improving the process of purchasing materials and services , avoiding loss of data, reducing operating costs, developing strategic alliances, reducing the number of suppliers and having a faster response from them. A well-structured and modern purchasing system allows greater control over the processes of a company, besides being extremely important, regardless of the segment in which it operates.

Keywords: SRM, purchasing, process, control, standardization.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário empresarial mundial, as empresas buscam gradativamente aumentar a sua competitividade, seja pela redução de custos, pela melhoria do produto, agregando mais valor ao mesmo e se diferenciando da concorrência ou se especializando em algum segmento do mercado. A competição tem escalas globais, acontecimentos em países distantes podem trazer consequências instantâneas para a indústria local.

Vale salientar ainda, que com a constante busca pela melhor competitividade no mercado as empresas recorrem às ferramentas, metodologias, softwares para alcançar objetivos traçados dentro da corporação bem como fora, se destacando dentre a concorrência. Todos estes recursos têm como objetivo atender o cliente final, visando a qualidade do produto ou serviço, respeitando o prazo de entrega acordado no início da aquisição de um bem ou serviço.

Os sistemas de informação estão em evolução contínua desde que os processos produtivos e a cadeia produtiva começaram a despertar o interesse da alta administração. Em pouco tempo, houve uma evolução que consistiu no surgimento do MRP – Material Requirements Planning, passando pelo MRPII – Manufacturing Resources Planning e chegando ao Enterprise Resource Planning – ERP (STAIR, 1998). A tendência atual da área de sistemas de informações gerenciais é de não apenas visualizar a empresa isoladamente, mas toda a cadeia de suprimento, conseguindo realizar o planejamento estratégico e tático globalmente para a cadeia, além do operacional para a empresa.

Em razão disso, desenvolveram-se softwares de gestão (SAUTER, 1996) – novas ferramentas para atuar tanto em uma ponta da cadeia, no caso dos clientes com o CRM – *Customer Relationship Management* (CHLEBA, 2001) até a outra ponta dos fornecedores com o SRM – *Supplier Relationship Management*.

Sistemas integrados de gestão (ERP) é uma suíte de aplicativos, um banco de dados e um conjunto de processos inerentes para a consolidação das operações da empresa em uma única e coerente plataforma de computação. Os sistemas de ERP são usados para fins de previsão de vendas e criação de planos e cronogramas de produção para satisfazer a essas previsões. (STAIR, 1998).

O presente trabalho é um estudo de caso que tem como objetivo conhecer o SRM, conceituar, descrever e analisar a importância do sistema para a empresa. No estudo, adotou-se a empresa Joaquina como exemplo, cuja atividade principal é a fabricação e comercialização de máquinas e implementos agrícolas. Partindo dessa premissa, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa com os usuários do sistema, que se classifica como um estudo de caso.

2 DESENVOLVIMENTO E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 IMPORTÂNCIA DO SIG

Frequentemente, tem-se resistências de analisar, de forma quantitativa, qual o efetivo benefício de um sistema de informações gerenciais, ou seja, o desenvolvimento no seguimento decisório. Contudo, pode-se trabalhar com suporte em uma lista de suposições referente aos impactos dos sistemas de informações gerenciais nas empresas, o que oportuniza ao executivo um entendimento, ainda que abstrato, de extrema importância. Nesse sentido, Oliveira (2001), afirma que o sistema de informações gerenciais, sob determinadas condições, possibilita os seguintes benefícios para as empresas:

- Redução dos custos das operações;
- Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;

- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;
- Otimização na prestação dos serviços aos clientes;
- Melhor interação com os fornecedores;
- Melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa;
- Aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- Redução dos custos operacionais;
- Redução da mão-de-obra burocrática; e
- Redução dos níveis hierárquicos.

Os sistemas de informações gerenciais, atuam como componentes centralizadores dos eventos empresariais provenientes de uma sequência de atividades, tanto internos como externos à empresa. O seguimento de administração nas empresas emprega a informação como sustentáculo às decisões, por meio de sistemas informativos que contemplam requisitos quanto a transmissores e receptores de informações, canais de transmissão, conteúdo das informações, periodicidade das comunicações, bem como processos de conversão das informações em decisões junto a cada um dos centros de responsabilidades (unidades organizacionais) da empresa.

Os sistemas de informações, como agentes de informações para as decisões empresariais, devem ser determinados como processos de comunicação perante os quais são fornecidos os elementos básicos para as decisões nos diversos pontos da empresa. Os sistemas informativos, através da geração de informações para o processo decisório, auxiliam para a eficácia do executivo no exercício das funções de planejamento, organização, direção e controle na gestão das empresas.

O SIG ajuda os executivos das empresas a solidificar o tripé básico de sustentação da empresa: qualidade, produtividade e participação. A qualidade não deve estar ligada somente ao produto ou ao serviço final. Deve envolver o nível de satisfação das pessoas no trabalho associado a uma qualidade de vida que se estenda a sua conjuntura pessoal, familiar e social. A produtividade não deve ser destacada como um assunto de tempos e métodos, de ergonomia ou de linhas de produção. Deve ir até o nível da produtividade global e anexar a filosofia de comprometimento de todos para com os resultados da empresa. Aliado a isso, a participação deve consolidar-se como uma resultante das melhorias de qualidade e de produtividade. No entanto, todos esses processos de mudanças podem gerar problemas à empresa, e um dos

instrumentos administrativos que pode ajudar e auxiliar os executivos das empresas é o SIG – sistema de informações gerenciais (OLIVEIRA, 2001).

2.1.2 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO

Os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) podem ser determinados como sistemas de informação integrados, obtidos na forma de um pacote de software comercial, com o intuito de fornecer suporte á maioria das operações de uma empresa. São normalmente divididos em módulos que se transmitem e atualizam uma base de dados central, de maneira que, informações sustentadas em um módulo são constantemente viabilizadas para os demais módulos que delas consistem. Os sistemas ERP possibilitam também, a utilização de ferramentas de planejamento que podem explorar os impactos de decisões de manufatura, suprimentos, finanças ou recursos humanos em toda empresa.

De acordo com Hicks (1995),

O ERP está essencialmente ligado a garantir que as decisões de manufatura de uma empresa que não sejam feitas sem levar em consideração seus impactos sobre a cadeia de fornecimento, tanto para frente como para trás. Indo mais adiante, as decisões de produção são afetadas e afetam todas as outras áreas da empresa, incluindo a engenharia, contabilidade e marketing. Para tomar melhores decisões é necessário levar em consideração todas estas importantes interações dentro da empresa. O software é o meio para conseguir esta integração dos processos de decisão (HICKS 1995).

O autor recomenda que mediante o uso desses sistemas é possível imaginar uma empresa altamente adaptada, que receberia pedidos eletronicamente por meio de EDI (eletronic data interchange, ou intercâmbio eletrônico de dados), conceberia as listas de material e sequências de produção automaticamente e de maneira desenvolvida, considerando demais pedidos em seguimento, quantidades em estoque, pedidos de compra já dispostos e possíveis problemas de produção. Uma vez manufaturados os produtos, estes seriam automaticamente distribuídos para os depósitos de modo a melhorar a relação custo e atendimento ao cliente. Durante o processo, todas as transações de produção, compras, movimentação de material, vendas, distribuição e contabilidade seriam constantemente atualizadas a alta direção e andaria sempre a par de quão bem tudo estaria ocorrendo.

Apesar de, os conceitos empregados em sistemas ERP possam ser utilizados por empresas que desejam fortalecer e desenvolver internamente os seus aplicativos, o termo ERP relaciona-se principalmente a pacotes comprados. Exemplos de sistemas ERP presentes no mercado seriam o R/3, da alemã SAP, o Baan IV, da Holandesa Baan, o OneWorld da

americana JD Edwards, o Oracle Financials da americana Oracle, o EMS e o Magnus da brasileira Detasul e o Logix, da brasileira Logocenter.

Os sistemas ERP dispõem uma série de características que tomadas em conjunto claramente os diferenciam dos sistemas desenvolvidos internamente nas empresas e de outros tipos de pacotes comerciais. Essas características, significativas para o diagnóstico dos prováveis benefícios e dificuldades relativos ao uso e com os aspectos oportunos ao sucesso de sua implementação, são: os sistemas ERP são pacotes comerciais de software; são desenvolvidos a partir de modelos-padrão de processos, são integrados; possuem grande abrangência funcional; utilizam um banco de dados corporativo e requerem procedimentos de ajuste.

2.1.2.1 A Arquitetura de Sistemas ERP

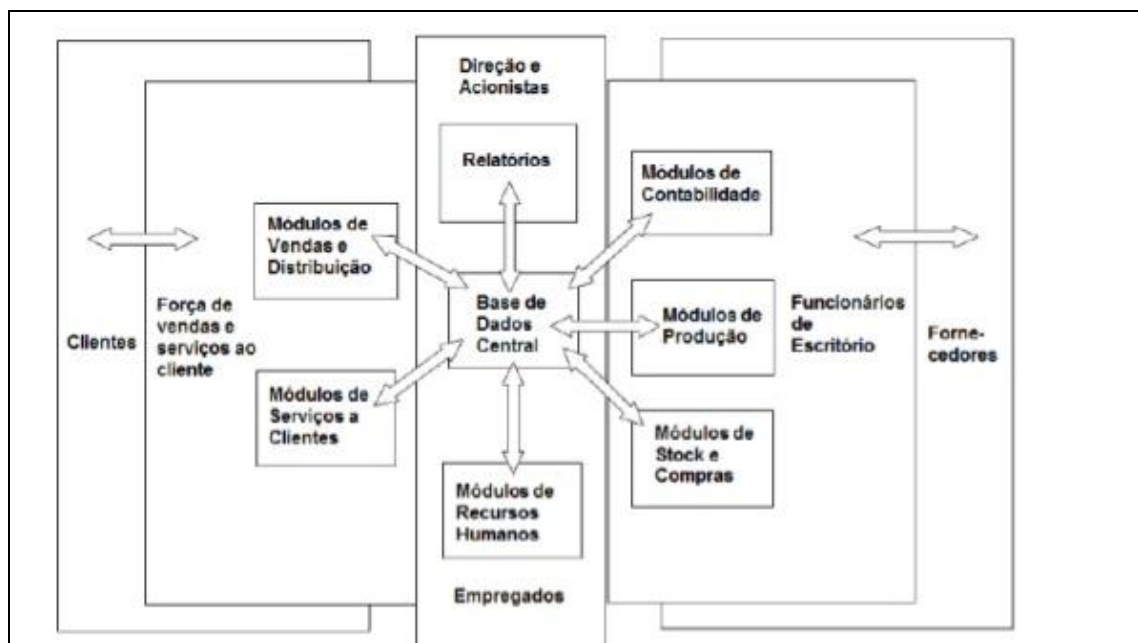
Devenport (1988) desdobra o ERP em quatro blocos: financeiro, recursos humanos, operações e logística, e vendas e marketing. O autor aponta um esquema ilustrando a estrutura de um sistema ERP, destacando que no centro de um sistema empresarial situa-se o banco de dados central, que recebe e fornece dados para uma sequência de funcionalidades que sustentam as variadas funções de uma empresa. A finalidade de um banco de dados central, é potencializar o fluxo de informações por meio do negócio. O esquema está apresentado na figura 1.

A respeito do banco de dados central, Bancroft et al. (1998) afirmam que:

A ideia básica por trás do SAP R/3 era desenvolver um único banco de dados para toda a empresa sem qualquer redundância e com definições claras a respeito de cada campo. Sobre este banco de dados, um conjunto completo de aplicações de software foi desenvolvido, fornecendo toda a lógica necessária ao processamento de dados da corporação. O software foi desenhado para dar suporte aos processos de negócio, ao invés de funções de negócio (BANCROFT, 1998).

Esse banco de dados, de preferência, deve ser um banco de dados relacional, pois aspectos de integridade – uma das características essenciais para a segurança da informação -, das transações e disponibilidade de uma base de dados são fundamentais, para assegurar o suporte adequado aos procedimentos da empresa.

Figura 1: Arquitetura de um sistema ERP.



Fonte: DEVENPORT (1988).

Atualmente, os sistemas ERP são organizados utilizando a arquitetura cliente servidor, que pode ser determinada como uma organização de processamento onde um computador, o cliente, solicita serviços de processamento de outro computador, o servidor. O acoplamento entre estes computadores é feita através de protocolos de rede, locais.

Lewis (1996) estabelece a arquitetura cliente-servidor como uma computação distribuída, onde a aplicação é dividida ao menos duas partes: uma é realizada por um ou mais computadores servidores e a outra por um ou mais computadores clientes. No entanto, os clientes precisam estar conectados aos servidores por algum tipo de rede.

2.1.3 SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT (SRM)

O SRM é uma ferramenta disponibilizada aos usuários, nas unidades que utilizam sistema SAP, para realização de compras de materiais Indiretos e Serviços (IM&S). Nesta ferramenta podem-se realizar dois processos de compras: “Catálogo Eletrônico – Processo de compra automática que não requer novas aprovações e validações” e “Free Text” – Compras spot não disponibilizadas em catálogo eletrônico.

O sistema SRM tem por base princípios subjacentes aos sistemas de CRM – Customer Relationship Management, que atualmente são utilizados no meio empresarial para gerirem o relacionamento com os seus clientes. A utilização destes sistemas permite que as empresas obtenham conhecimento sobre os seus clientes, a partir da informação que possuem sobre os mesmos e sobre as transações com ele efetuadas. Com base nesse conhecimento são definidas, viabilizadas e implementadas práticas e atividades de gestão que irão possibilitar a manutenção de um bom relacionamento com o cliente.

Ademais, o sistema oferece uma maneira de gerenciar gastos, para assegurar uma rentabilidade contínua. Com o SRM é possível controlar todo ciclo de produção, desde a estratégia até a execução, otimiza a seleção de fornecedores, ajuda a diminuir o tempo dos ciclos de compras e viabiliza relacionamentos funcionais e sustentáveis com fornecedores.

O gerenciamento do relacionamento com o fornecedor, está diretamente relacionado com o setor de compras, pois tem como princípio centralizar as informações. Para isto é necessária uma redução na base de fornecimento, realizar acordos de fornecimento, fundir ideias para a realização de novos processos, ou seja, diminuir a lacuna existente entre as partes (SIQUEIRA, 2005).

A implementação do SRM na organização, para O’Connel (2002) e Schneider (2008), acarretará na redução de impactos financeiros, redução de custos, para melhores resultados e por ações que agreguem valor às empresas. O gerenciamento do relacionamento com o fornecedor está diretamente relacionado com o setor de compras, considerando as aquisições de matérias primas como os bens de consumo interno, com o fornecimento ou bens que se integrará ao estoque.

Em síntese, as empresas de todos os tamanhos estão se voltando à demanda por uma lucratividade sustentável, a fim de reduzir custos de bens e serviços adquiridos, podendo aumentar a lucratividade – sem aumentar vendas e sacrificar a qualidade. Por isso, que o SRM é uma das ferramentas mais procuradas, pois aumenta a visibilidade da cadeia de produção lhe dando uma visão completa de dados globais

2.2 MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, que se classifica como um estudo de caso. O local da pesquisa foi em uma empresa, cuja atividade principal é a fabricação e comercialização de máquinas e implementos agrícolas, porém, a mesma não será identificada, sendo nomeada como Joaquina. Nela, encontra-se instalado o sistema SRM – Supplier Relationship Management -, utilizado para a realização das compras de materiais Indiretos e Serviços (IM&S).

Os resultados foram obtidos a partir de um questionário semiestruturado, que foi aplicado em diversos setores da empresa, nos quais adota-se o sistema de compras. A partir disso, buscou-se analisar a eficiência e a qualidade do processo, bem como, os benefícios que o SRM proporciona e as vantagens oriundas da implementação do mesmo.

2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

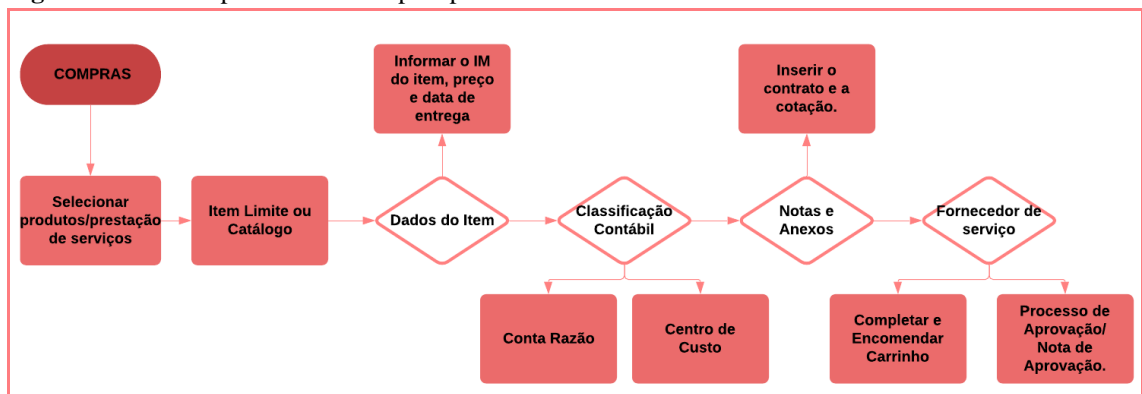
O processo de compras, pelo SRM, pode ser realizado de duas maneiras, por catálogo eletrônico - pesquisa por itens catalogados através da descrição com auxílio da imagem, descrição longa, fornecedor, preço negociado, filtros – ou por texto livre - compra através de cotação e solicitação a IM&S, podendo ser material ou serviço. As compras são efetuadas por meio de um documento denominado carrinho de compras (requisições de compras) utilizado para solicitar e aprovar a compra de materiais ou serviços no SRM.

O SRM é uma ferramenta que facilita a compra de materiais e serviços indiretos. Dentre as informações necessárias para abrir uma requisição de compra, é preciso do código do fornecedor, código do material (IM), o centro de custo (onde será debitado a compra) e a conta contábil. Se a requisição de compra for “texto livre” será processada por uma empresa terceira que fornece suporte e devidamente encaminhada para aprovação. Mas, se a requisição for por catálogo irá para o aprovador. Em ambos os casos, após a devida aprovação, a ordem será encaminhada para o fornecedor, o qual será responsável pelo restante do processo.

Na Figura 2, é possível visualizar o fluxo de compras, podendo-se definir as principais etapas do processo. Inicialmente seleciona-se os produtos ou prestações de serviços, os quais podem ser efetuados por item limite - compra através de cotação e solicitação a IM&S – ou por catálogo – compra de itens catalogados. Após isso, informa-se os dados do item solicitado, sendo necessário informar o ponto de descarga do produto, o IM (código), o valor descrito na cotação, o prazo de entrega, o nome do solicitante e as tributações do item.

Ademais, é necessário informar a classificação contábil do item, na qual dispõe-se a conta razão e o centro de custo onde a compra será debitada. Demanda-se ainda, inserir as notas e anexos, que incluem a cotação e o contrato com o fornecedor, o qual deve ser informado para completar e finalizar o carrinho de compras.

Figura 2: Fluxo do processo de compras pelo SRM.



Fonte: AUTOR (2019).

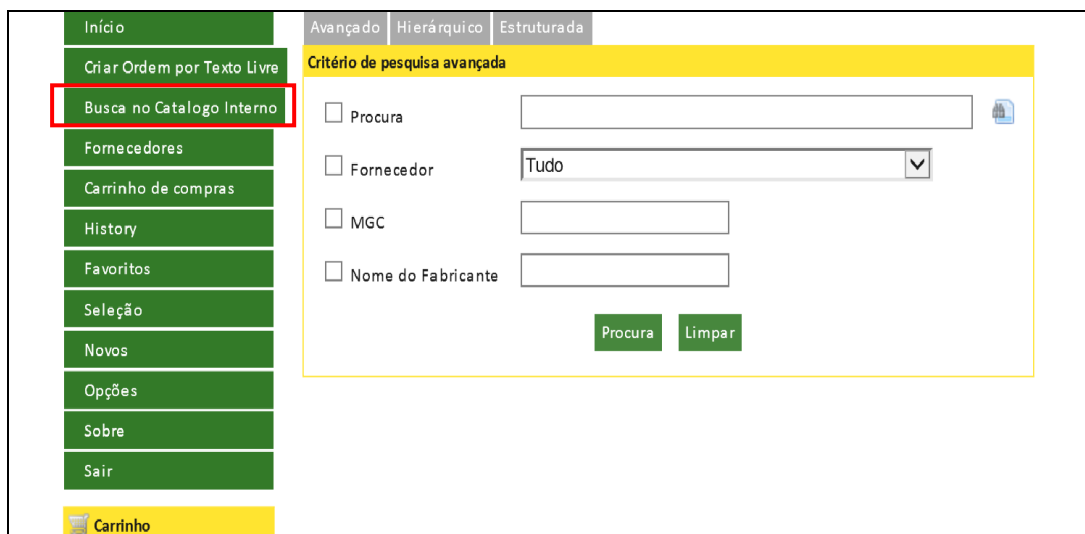
Torna-se importante ressaltar que, compras no valor de até R\$ 5.000,00, a cotação e a negociação podem ser feitas pelos usuários, utilizando os fornecedores da base ou de fornecedores indicados por compras IM&S (Departamento responsável pelas compras de materiais indiretos e serviços), sendo necessária a apresentação de no mínimo uma cotação. No entanto, compras acima de R\$ 5.000,00, a cotação deve ser feita por compras IM&S. Caso haja duas ou menos cotações ou o fornecedor escolhido não seja o de menor valor, a compra deverá ser validada através do formulário de validação de opção. Além disso, as cotações devem ser enviadas pelos fornecedores por escrito, preferencialmente em documento não editável e deverão acompanhar o processo de compra e permanecerem armazenadas.

Conforme Palacios (1995), os materiais representam parte significativa dos custos de produção das empresas. Desta forma, a função de compras de materiais vem sendo pressionada para reduzir custos e aumentar a qualidade deste processo. Em vista disso, uma forma de reduzir substancialmente os problemas do processo tradicional de compras de materiais está na implantação de um catálogo eletrônico. Utilizando um catálogo eletrônico de

compras válido para toda a empresa, a equipe de compradores pode negociar antecipadamente contratos de médio e longo prazo de fornecimento em termos de preço, prazo de entrega e qualidade, em condições muito mais vantajosas devido ao volume envolvido. Com isso, as decisões baseadas em relações pessoais, pesquisa manual intensa ou visões departamentais limitadas são minimizadas.

Na Figura 3, é possível visualizar a busca no catálogo interno utilizado pela empresa Joaquina, no qual estão cadastrados todos os fornecedores que possuem catálogo eletrônico para os seus itens, bem como, todas as informações do mesmo, dentre elas: preço unitário, código do produto, fornecedor, tributações, contrato e cotação. As únicas informações que devem ser preenchidas pelo usuário, é a classificação contábil, ou seja, a conta razão e o centro de custo. Desta forma, é possível automatizar todo o processo (requisição de compra, autorização, cotação, integração com o sistema corporativo, pedido ao fornecedor e entrega do produto) a empresa pode reduzir drasticamente o ciclo de compras e os custos por transação.

Figura 3: Compra por Catálogo Eletrônico.



Fonte: Adaptado pelo Autor (2019).

Outro ponto que merece destaque, é a flexibilidade e a interação da ferramenta SRM, pois além de tornar a ordem de compra mais completa e uniforme, fornece informações à medida das necessidades dos clientes, auxiliando no relacionamento da empresa com os clientes. De acordo com O'Connel (2002) e Schneider (2008), a implementação do SRM em uma organização, acarretará na redução de impactos financeiros, redução de custos, para melhores resultados e por ações que agreguem valor às empresas. O gerenciamento do relacionamento com o fornecedor está diretamente relacionado com o setor de compras,

considerando as aquisições de matérias primas como os bens de consumo interno, com o fornecimento ou bens que se integrará ao estoque.

Além disso, o SRM possibilita um processo padronizado em todas as unidades, além de oferecer uma abordagem sistemática para o desenvolvimento e gestão estratégica geral de suprimentos da empresa. Por características de consolidar e prever necessidades de abastecimento, traça uma análise histórica dos padrões de compra e acompanha as tendências do mercado, o SRM permite avaliar fornecedores de qualquer parte do globo e verificar seu potencial de atendimento das necessidades da empresa, automatizando os processos entre a procura por fornecedores e aquisições, dentro da empresa e ao longo de toda a base de oferta. Aumentando a visibilidade da cadeia de produção e lhe dando uma visão completa de dados globais.

Ademais, a implantação do SRM, tem o intuito de estruturar o setor de compras e toda a cadeia de suprimentos, tendo como propósito o prazo de entrega com o cliente final, é necessário a redução e extinção das entregas fora do prazo estas que são consideradas entregas antecipadas e entregas atrasadas. Com a eliminação das entregas atrasadas, se extingue as paradas de linha.

Uma forma muito eficiente, proposta pelo conceito SRM para que as partes, cliente – fornecedor, se sincronizem é a padronização de informações, que facilitam o entendimento das partes sobre as expectativas e tendo uma resposta mais rápida e eficiente do fornecedor tornando assim a qualidade de compra de materiais e serviços maior. Quando se tem vários segmentos de materiais para ser comprados é muito importante que não se compre itens com características semelhantes em diversos fornecedores. É necessário reduzir a base de fornecimento para que se compre de um mesmo fornecedor itens semelhantes, aumentando a quantidade a ser comprada em um único fornecedor e proporcionando um maior poder de negociação para redução de custos. Após esta redução na base de fornecimento, é importante a implantação de alianças estratégicas entre os fornecedores e os clientes. Com as alianças estratégicas efetuadas a redução de custos será um dos principais resultados que poderá ser analisado.

CONCLUSÃO

Entre todos os fatores que impulsionam o desenvolvimento de novas tecnologias de compras, e da implantação de novas técnicas mais vantajosas, que busquem a integração entre clientes e fornecedores, para melhorar a qualidade de serviços e/ou produtos, um dos mais

relevantes e indispensáveis é a utilização crescente e inteligente dos sistemas de informação, que se tornou possível em virtude do grande desenvolvimento das tecnologias da informação.

A velocidade, abrangência e qualidade dos fluxos de informações geram impacto diretamente no custo e na qualidade das operações do sistema de compras. Em outras palavras, fluxos de informações lentos e erráticos resultam, normalmente, em queda na qualidade dos serviços, elevação dos custos envolvidos no processo e perda de participação no mercado.

Um sistema de compras bem estruturado e moderno, possibilita maior controle sobre os processos de uma empresa. Dessa forma, a utilização e implementação do SRM como ferramenta para realização de compras de materiais Indiretos e Serviços, proporcionará maior controle de todo ciclo de produção, desde a estratégia até a execução, otimizará a seleção de fornecedores, ajudando a diminuir o tempo dos ciclos de compras e viabilizará relacionamentos funcionais e sustentáveis com fornecedores.

Além disso, o presente estudo de caso, demonstrou a importância da implantação de um sistema de gestão, independente do segmento em que a empresa atua. O SRM, possibilita um processo padronizado em todas as unidades, além de tornar a ordem de compra mais completa e uniforme, tendo uma rápida e estruturada pesquisa por itens catalogados, informações detalhadas nos resultados das pesquisas, quebra de preço por volume de compra (price breaks), informa e possibilita estratégias por *commodity*, e permite que a empresa tenha preços negociados diretamente com o fornecedor.

De modo geral, conclui-se que, este estudo atendeu os objetivos propostos. A partir da implementação do SRM, a empresa em estudo, obteve um processo padronizado, através de uma cotação uniforme e itens catalogados, com fornecedores e produtos já cadastrados, minimizando as pesquisas manuais e reduzindo as chances de erros.

REFERÊNCIAS

- BANCROFT, Nasncy H., Seip Henning e Sprengel, Andrea (1998). **Implementing SAP R/3: How to introduce a large system into a large organization** (2ª Edição). Greenwich: Manning
- CHLEBA, M. (2001). **Marketing na Web**, Jornal do Comércio do Rio de Janeiro. <[Http://www.jornaldocomercio.com.br/175anos/br_pressa/panorama12.htm](http://www.jornaldocomercio.com.br/175anos/br_pressa/panorama12.htm)>. Acesso em 19 de março de 2019.
- DEVENPORT, Thomas H. (1998). “**Putting the Enterprise into the Enterprise System**”. *Harvard Business Review*, julho/Agosto 1998, p.121-131.
- DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais**. 4a.ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- HICKS, Donald A. (1995). “**The ERP maze**”. IIE Solutions, Agosto/95, p.13-16.

KROENKE, David M. **Sistemas de Informações Gerenciais** – 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

LEITE, L. L.; SOBRINHO, P. C. P. **Sistema de Gestão: Roteiro de Implantação**. [S.l.] 2016. Disponível em: < <http://www.portaldofomento.com.br/artigo.php?id=12> >. Acesso em: 02 abr. 2019.

LEWIS, Ted (1996). **Deploying distributed business software**. New York: SIGS Books.
Martin, James e McClure, Carma (1983). **“Buying software off the rack”**. Harvard Business

O’CONNEL, Brian. **B2B.com: ganhando dinheiro no e-commerce Business-to-Business**. São Paulo, Makron Books, 2002.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais/** Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira – 7.ed – São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, M. L. de. **Documentação para Sistemas de Gestão**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PALACIOS, V. H. R. **Gestão da Qualidade na Construção Civil**. Gerenciamento do Setor de Suprimentos em Empresas de Construção de Pequeno Porte, Rio Grande do Review, Novembro/Dezembro 1983, p.32-60.

RIBEIRO NETO, J.B.; TAVARES, J.C.; HOFFMANN, S.C. **Sistemas de gestão integrados**. 4.ed. São Paulo: Se-nac, 2013.

SAUTER, V. **Decision Support Systems: Na Applied Managerial Application**. 1.ed. New York: IE-Wiley, 1996.

SCHNEIDER, C. **Sistema SRM: Estudo de caso no setor de suprimentos da empresa Gerdau aços longos s/a – Unidade de Sapucaia do Sul**. 2008. 87 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas). Centro Universitário Feevale. Novo Hamburgo, 2008.

SIQUEIRA, R. **Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedores: um estudo de caso em uma indústria de telecomunicações**. 2005. 146 p. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2005.

SOUZA, C. A.; SZAFIR-GOLDSTEIN, C. **Tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão empresarial**. In: OLIVEIRA, O.J. (org.). **Gestão empresarial: sistemas e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007.

STAIR, R.M. **Princípios de Sistemas de Informação: uma Abordagem Gerencial**. 2.ed. São Paulo: Editora LTC, 1998.