



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A importância da Integração da Gestão Administrativa e Financeira para o sucesso empresarial e eficiência estratégica

Vanessa Cristina Cazon
Professor Diego Bevilacqua Melli (Orientador)

RESUMO

A integração da gestão administrativa e financeira refere-se à união estratégica dessas duas funções-chave dentro de uma organização. Isso implica não apenas a cooperação entre os departamentos administrativo e financeiro, mas também a sincronização de processos, sistemas e fluxos de informações para garantir uma visão holística e alinhada das operações organizacionais. Sendo assim, este estudo teve como objetivo explorar a importância da integração da gestão administrativa e financeira para o sucesso empresarial e a eficiência estratégica nas organizações. Quanto ao método, adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza básica e com objetivos exploratórios com base em uma pesquisa bibliográfica. Como resultados, observou-se que gestão e administração, em sua excelência, são conceitos que se complementam, pois, a Administração envolve todos os processos, técnicas e conhecimentos relacionados a profissão do Administrador e a gestão, é a forma como o Administrador implementa tais conhecimentos, técnicas e processos no dia a dia das empresas. Logo, é altamente recomendável que aquele indivíduo que se coloca como gestor da empresa, geralmente aquele que é o dono da mesma, tenha certeza de que atende os requisitos de preparação para identificar necessidades e resolver possíveis falhas. Principalmente no que se refere à gestão financeira e as atividades relacionadas à controladoria e a *compliance* da empresa, em busca de manter a saúde do empreendimento positiva, porém, devido a quantidade de dados e informações geradas nas organizações, o uso de um sistema integrado como o ERP, se torna fundamental para que a gestão tenha as informações corretas, no momento oportuno para a tomada de decisões.

Palavras-chave: Gestão, Integração, ERP

ABSTRACT

The integration of administrative and financial management refers to the strategic union of these two key functions within an organization. This implies not only cooperation between administrative and financial departments, but also the synchronization of processes, systems and information flows to ensure a holistic and aligned view of organizational operations. Therefore, this study aimed to explore the importance of integrating administrative and financial management for business success and strategic efficiency in organizations. As for the method, a qualitative approach was adopted, of a basic nature and with exploratory objectives based on a bibliographical research. As results, it was observed that management and administration, in their excellence, are concepts that complement each other, as Administration involves all processes, techniques and knowledge related to the Administrator's profession and management, it is the way in which the Administrator implements such knowledge, techniques and processes in the day-to-day operations of companies. Therefore, it is highly recommended that the individual who positions himself as a company manager, generally the one who is the owner of the company, makes sure that he meets the preparation requirements to identify needs and resolve possible failures. Mainly with regard to financial management and activities related to the company's controllership and compliance, in an attempt to maintain the positive health of the enterprise, however, due to the amount of data and information generated in organizations, the use of an integrated system such as ERP becomes essential for management to have the correct information at the right time for decision making.

Keywords: Management, Integration, ERP

INTRODUÇÃO

No cenário empresarial dinâmico de hoje, a gestão administrativa e financeira é crucial para o sucesso empresarial, a sobrevivência e a eficiência estratégica das organizações, as empresas enfrentam desafios crescentes, incluindo mudanças rápidas no mercado, aumento da concorrência e pressões regulatórias.

A gestão administrativa abrange um conjunto de atividades relacionadas ao planejamento, organização, coordenação e controle das operações diárias de uma empresa. Por outro lado, a gestão financeira está diretamente envolvida na tomada de decisões financeiras, como investimentos, financiamentos e orçamentos. Ambas as áreas desempenham papéis fundamentais no funcionamento de uma organização e, quando integradas de maneira eficaz, podem gerar sinergias significativas e impulsionar a eficiência operacional.

A integração da gestão administrativa e financeira refere-se à união estratégica dessas duas funções-chave dentro de uma organização. Isso implica não apenas a cooperação entre os departamentos administrativo e financeiro, mas também a

sincronização de processos, sistemas e fluxos de informações para garantir uma visão holística e alinhada das operações organizacionais. A integração eficaz dessas áreas pode proporcionar uma série de benefícios, incluindo uma melhor alocação de recursos, uma tomada de decisão mais informada e uma maior agilidade na resposta às mudanças do mercado.

No entanto, embora os benefícios da integração sejam amplamente reconhecidos, muitas organizações ainda enfrentam desafios significativos ao tentar implementá-la. A resistência à mudança, a falta de comunicação entre os departamentos e as diferenças culturais e técnicas podem dificultar a integração eficaz da gestão administrativa e financeira. Portanto, é essencial compreender os desafios específicos enfrentados pelas organizações e desenvolver estratégias adequadas para superá-los.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo explorar a importância da integração da gestão administrativa e financeira para o sucesso empresarial e a eficiência estratégica nas organizações. Por meio de uma revisão abrangente da literatura e análise de estudos, serão examinados os benefícios, desafios e melhores práticas associadas a essa integração. Além disso, serão propostas recomendações para os gestores e líderes que busquem implementar uma integração eficaz das funções administrativas e financeiras em suas organizações.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão Administrativa

Para Dias (2011), gestão e administração, em sua excelência, são conceitos que se complementam, pois, a Administração envolve todos os processos, técnicas e conhecimentos relacionados a profissão do Administrador e a gestão, é a forma como o Administrador implementa tais conhecimentos, técnicas e processos no dia a dia das empresas.

A administração como ciência tem sido material de estudo em todo o mundo, devido a preocupação de sobrevivência empresarial e econômica. Não há como sobreviver às concorrências tão agressivas sem o devido conhecimento da administração moderna, pois, produção, estoque e comercialização requerem muito conhecimento e habilidades. O desenvolvimento de todos esses elementos passa necessariamente pela Administração (Maximiano, 2011).

Para que ocorresse o progresso histórico evolutivo da administração, houve duas organizações que contribuíram diretamente, a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares. Aguiar (2016), afirmam que a instituição religiosa Católica Romana é apontada como a companhia formal mais habilidosa de toda a sociedade ocidental. O acontecimento que ocasionou o princípio das empresas e da avançada administração aconteceu no desfecho do século XVIII e continuou ao extenso do século XIX, dirigindo-se ao início do século XX. Este acontecimento, que encaminhou uma veloz e profundas alterações na economia, no meio comunitário e governamental, foi denominado de Revolução Industrial.

Para Chiavenato (2003), fazer o trabalho da melhor maneira possível era apenas um dos princípios da competição por Henry Ford. Como foi dito antes, ele costumava colocar o trabalho na primeira posição e também nesse sentido. Devido a isso, ele desconsiderou o monopólio e a concorrência que leva a ele. Ele mencionou muitas vezes que o tempo gasto no combate à competição é desperdiçado e é melhor gastar em trabalho.

Nos últimos anos, segundo Chiavenato e Sapiro (2016), o mundo vem passando por constantes alterações tecnológicas, industriais e científicas fazendo com que a demanda por empresas completas e eficientes cresça num ritmo cada vez mais acelerado, assim os diversos tipos de organizações buscam planejar, coordenar, dirigir ou liderar, executar e controlar da melhor forma possível o conhecimento e as tecnologias disponíveis.

Administrar e gerir as vantagens e incentivar ações que desenvolvam a capacidade de criar, pensar e não apenas fazer é fundamental para a concorrência e sobrevivência empresarial. Empresas onde somente algumas pessoas pensam, estão com seus dias contados. As organizações dependem cada vez mais dos conhecimentos e habilidades técnicas de cada indivíduo que as compõem para transformar os recursos disponíveis em resultados ainda melhores (Sartori, 2016).

Para Chiavenato e Sapiro, (2016), o sucesso do gestor depende mais do seu desempenho e da maneira como lida com as pessoas e situações do que seus traços particulares de personalidade. Depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é. Ou seja, a capacidade de gerenciar o conhecimento se tornou uma peça chave para se obter diferenciais num mercado cada vez mais exigente, a organização que pretender se manter ativa precisa valorizar e acompanhar essa transformação.

Para Chiavenato, (2007, p.11):

A tarefa da administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ações organizacionais por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo.

Administrar deixou de ser apenas uma tarefa realizada sob o comando do outro e passou a ser o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços a fim de alcançar os objetivos da organização.

Para Maximiano (2011, p. 21):

A administração é processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos. Para melhor aproveitar o estudo da administração, você precisa pensar em situações práticas em que haja pessoas utilizando recursos para produzir bens e serviços.

Administrar, segundo Chiavenato e Sapiro (2016), é saber utilizar com eficiência os recursos e circunstâncias disponíveis interna e externamente, pessoas, materiais, máquinas, conhecimento, habilidades, capital e informações, estabelecendo normas e metas sempre focados no cumprimento das mesmas e na realização dos objetivos organizacionais. Sendo assim, segundo Sartori (2019), o administrador deve ter visão sistêmica e integrada do meio em que se engloba, para poder prever algumas mudanças e até mesmos desafios futuros, se antecipando e se preparando para enfrentá-los, mantendo assim sua empresa competitiva.

1.2 Gestão financeira nas empresas

Gerenciar as finanças nas empresas envolve ferramentas e procedimentos que envolvem planejar, analisar e controlar todas as atividades financeiras nas organizações, com o objetivo de manter as finanças organizadas e atualizadas para verificar a saúde financeira do negócio (Dos Santos Siqueira; Barbosa, 2017).

O Planejamento financeiro é de enorme importância para o gestor de uma empresa. Nele é possível definir metas e objetivos a serem alcançados auxiliando os processos de tomadas de decisões e consequentemente driblando os gargalos que

aparecerem no caminho. É um roteiro para estruturar, controlar, gerenciar e coordenar as atividades realizadas pela empresa (Moreira, 2011). De acordo com Moreira (2011), um dos maiores desafios encontrados pela direção de micro e pequenas empresas é fazer um planejamento financeiro adequado. O controle dos dados contábeis do seu empreendimento, com o auxílio de profissionais de contabilidade, garante o fluxo de caixa e o balanço comercial da empresa.

Negri (2018) destaca os principais erros cometidos por gestores, que devem ser evitados: a) Não fazer um plano orçamentário; b) Não ter um valor previamente definido como capital de giro; c) Não controlar os recebimentos; d) Ausência de uma estimativa de despesas fixas; e) Desrespeitar o Princípio da Entidade, pois as despesas dos sócios e/ou proprietários se misturaram com as da entidade; f) A não existência de um Sistema de Informação Gerencial. Um bom controle financeiro garante a estabilidade de uma empresa. Mantendo a liquidez, os compromissos assumidos com fornecedores são cumpridos em dia e ampliam-se os lucros sobre investimentos.

Nas pequenas empresas, os controles financeiros básicos são os que estão diretamente relacionados às atividades de escrituração das atividades financeiras da empresa e são fundamentais para Gestão Financeira da empresa e para elaboração dos indicadores financeiros por fornecerem uma base de dados confiável. Formenti e Martins (2015), destacam os seguintes controles, que estão ligados à escrituração das atividades financeiras, e são essenciais: diário de caixa, controle bancário, controle de contas a pagar e receber, controle de vendas e controle de estoques.

Formenti e Martins (2015), apresenta 13 dicas para não comprometer a saúde financeira dos pequenos negócios como: a) Separe as contas pessoais das contas da empresa; b) Levante os custos e despesas do negócio, separando-os em fixos e variáveis; c) Cuide dos controles gerenciais, analisando planejado X real; d) Não tente fazer tudo sozinho, crie uma equipe de apoio; e) Pense antes de demitir, a demissão e a substituição de pessoal representam despesas para a empresa; f) Busque novos mercados, para atingir as metas propostas de faturamento; g) Trate os concorrentes como parceiros e não como inimigos, procurando pontos fortes para incrementá-los na empresa; h) Negocie com fornecedores: prazo, preços e volumes; i) Fique atento à qualidade, tenha um diferencial que possa aplicar ao preço de venda; j) Avalie dívidas e investimentos; k) Analise o retorno sobre o investimento; l) Avalie o risco,

para tomar as decisões corretamente; m) Procure inovar para melhor atender o cliente e reduzir gastos.

Baggio e Baggio (2015) trata dos principais conceitos do empreendedorismo e de um verdadeiro empreendedor no mundo moderno, discutindo a distância que existe entre os conceitos e a real compreensão que se tem do termo. O texto explica também as características de um empreendedor, de empreendedoras, inventores, gestor, líderes e investidores.

O autor inicia sua narrativa chamando atenção para os tópicos morfológicos da palavra “empreender” que pode ser caracterizada pela união dos termos “líder”, “amigo”, “habilidade” e “influência”. Todos esses conceitos, unidos, representam bem o que é empreender de verdade: é preciso que haja muita habilidade de influenciar e liderar pessoas, com a mesma facilidade que se faz isso com amigos e pessoas próximas (Baggio e Baggio, 2015).

Para Baggio e Baggio (2015) o empreendedorismo é extremamente importante para todos os países do mundo, como bem coloca o autor. Isso porque, é através do mesmo que a economia é aquecida devido à geração de empregos, os investimentos realizados, o incentivo ao consumo e a prestação de serviços. Os brasileiros, por sua vez, são um povo extremamente empreendedor, negociante de natureza, como são conhecidos pelo mundo. Porém, devido à ausência de incentivo e o excesso de burocracia, o empreendedorismo não é valorizado e incentivado no Brasil.

Dando sequência a linha de raciocínio apresentada pelo autor, é colocado que o grupo social e profissional que compreende o empreendedorismo é extremamente vasto e complexo. Isso porque, não é preciso um seguimento ou uma formação específica para que alguém seja considerado um empreendedor, é preciso apenas: empreender. Logo, é importante salientar que o conceito de empreendedor deve deixar de ser associado a grandes empresas e organizações apenas, visto que todas aquelas pessoas que possuem um negócio próprio, são e devem, serem consideradas empreendedoras. Criando assim, a diferença que existe entre os empreendedores, líderes, inovadores e gestores (Baggio e Baggio, 2015).

Como bem coloca De Souza (2018), o empreendedorismo no Brasil não é incentivado da maneira como deveria, tal realidade se deve ao fato de que os impostos e a burocracia colocada em cima daqueles que desejam empreender dificultam muito a saúde financeira da empresa desde o momento de sua abertura e se arrasta por toda a vida útil da empresa. Tal realidade se intensifica ainda mais quando tratamos

das micro e pequenas empresas, visto que as mesmas iniciam sua vida no mercado com um custo de investimento baixo, muitas vezes sem experiência ou o preparo de gestão necessário para manter e fazer com que os negócios cresçam (De Souza, 2018).

Logo, é altamente recomendável que aquele indivíduo que se coloca como gestor da empresa, geralmente aquele que é o dono da mesma, tenha certeza de que atende os requisitos de preparação para identificar necessidades e resolver possíveis falhas. Principalmente no que se refere à gestão financeira e as atividades relacionadas à controladoria e a *compliance* da empresa, em busca de manter a saúde do empreendimento positiva.

É preciso que o empreendedor de uma micro ou pequena empresa saiba identificar, classificar e resolver problemas que venham a ocorrer dentro da empresa em que trabalha, sempre observando as ações realizadas e ponderando sobre as consequências de cada uma delas. Ainda nesse aspecto é de extrema importância que o empreendedor saiba como prevenir problemas, ou seja, possa prever os mesmos antes que eles aconteçam. Essa habilidade é muito útil dentro de uma empresa moderna, onde apenas um erro pode causar diversas perdas significativas (Tavares e Costa, 2015).

Os autores afirmam ainda que no que se refere à comunicação, é preciso que o empreendedor tenha total domínio do tipo de linguagem adequada ao ambiente corporativo, sempre presando pela norma padrão e pela impessoalidade ao conversar com demais colegas e também com funcionários. A hierarquia, apesar de parecer clara nesses ambientes, deve ser sempre mantida e compreendida por todas as partes envolvidas. A comunicação, entre administradores, funcionários e todos os elementos que frequentam esse ambiente de trabalho, deve ser respeitosa, cordial e clara (Tavares e Costa, 2015).

O empreendedor sempre será, acima de tudo, um administrador. Para que o seu negócio seja capaz de se reinventar e evoluir em um meio tão competitivo e saturado é necessário que o empreendedor mantenha o seu espírito criativo e corajoso. De forma que deve ser aberto para alterações que possam trazer benefícios para empresa e ser versátil para se encaixar em novos projetos de ação e metodologias de treinamento, motivando e incentivando os demais funcionários a agirem da mesma forma (Itelvino et al., 2018).

Para Itelvino et al. (2018) o empreendedor precisa estar consciente que além de lidar com a empresa em si, ele precisará lidar com os seus funcionários. Como já citado anteriormente, é importante que todos os elementos estejam em acordo e dispostos a executar suas tarefas da melhor forma possível para que a empresa cresça. O empreendedor deve ser um líder, e jamais um chefe. Deve ser usado como exemplo, ser solícito e respectivo para escutar e resolver todos os problemas, sendo eles técnicos ou sociais.

O empreendedor, na sua qualidade de ocupante de uma posição de destaque, precisa sempre se manter consciente de suas responsabilidades e refletir se está apto para realiza-las da melhor forma que puder. Os demais funcionários e colegas de trabalho devem sentir que o empreendedor está aberto a receber suas dúvidas e reclamações, e este nunca deve ser visto como um ser inalcançável e que não pode ser incomodado de forma alguma (Itelvino et al., 2018).

Tais competências são necessárias para que se consiga empreender em qualquer ramo do meio corporativo atual, sempre lembrando que mais importante do que conseguir estruturar e abrir uma empresa é conseguir manter a mesma funcionando e progredindo.

1.3 Sistema Integrado de gestão - ERP

Um sistema ERP é o Planejamento dos Recursos Empresariais. Ele serve para automatizar processos realizados manualmente, com a capacidade de arquivar os dados e de forma simples, unificar todos os resultados. A partir dos anos 90 que o ERP começou a ter um papel mais relevante dentro do gerenciamento de produção das instituições, com a finalidade de tornar mais fácil o fluxo transicional de dados, unindo em um único local os diversos processos de negócios a fim de controlar as informações, inclusive a administração de recursos humanos, dados de contabilidade e financeiro, gerenciamento de insumos e de estoque e distribuição.

De Oliveira Silvério, Dos Santos e Bastos (2019), apresentam que os sistemas integrados de gestão ERP podem ser obtidos nas empresas como um *software* comercial que visa gerenciar as áreas de suprimentos, produção, manutenção, contabilidade fiscal e geral, faturamento, administração financeira, recursos humanos entre vários outros setores que devem constituir um sistema de integração de informações.

Da Silva e Quaresma (2019), complementam afirmando que os sistemas ERP, possuem inúmeras características que os diferenciam dos sistemas comuns. Essas características são importantes para análise dos possíveis benefícios e dificuldades na utilização e com os aspectos relacionados a implantação. Os sistemas ERP são: pacotes comerciais de *software*; desenvolvidos a partir de modelos-padrão de processos; são integrados; têm grande abrangência funcional; utilizam banco de dados corporativo; requerem procedimentos de ajuste.

A busca por sistemas unificados aumenta a cada dia, isso porque as empresas precisam controlar informações, dados e transações de forma rápida, ágil e segura. Grande parte de sistemas de gestão, é necessário que a contratante, possua um servidor para que fiquem arquivadas as informações, porém com a evolução tecnológica, foram criados os serviços em nuvem, chamados de SAAS, que são os *Softwares* como Serviço, com ele o fornecedor é responsável por fornecer, toda a estrutura necessária para suporte do sistema.

O ERP surgiu da evolução de dois outros sistemas, são eles o *Material Resource Planning* (MRP) e o *Manufacturing Resources Planning* (MRPII). A evolução ao ERP ocorre na junção de processos fiscais, contábeis e outras demandas de informação da organização, dando origem a um sistema de planejamento de recursos da organização (Da Silva; Quaresma, 2019). Um módulo do ERP, o MRP II propagou-se entre os anos 80 e 90, com o intuito de sanar a carência do MRP anterior, que não considerava a capacidade de recurso nos níveis de planejamento, com o objetivo predominante de delimitar a compra e/ou produção de insumos e viabilizar as aplicações das demandas nas demais áreas da empresa. Porém, mesmo que o MRP II apresente benefícios satisfatórios, ainda apresentam falhas operacionais, já que levam em conta a capacidade de recursos infinita (Souza; Saccol, 2003).

Atualmente, as organizações vivem em momento onde a informação é um dos recursos fundamentais para qualquer processo organizacional, porém, as informações são abundantes e são geradas em todos os setores organizacionais. Para organizar, selecionar, comparar e tornar as informações viáveis para a tomada de decisões, é necessário que as empresas utilizem sistemas de informações integrados, que possibilitem gerir estas informações com qualidade, eficiência e eficácia. A tecnologia da informação, para Rezende (2005), pode ser entendida como o conjunto de recursos computacionais para manipular dados e gerar informações e conhecimentos. É possível perceber que os sistemas de informações, os quais

contam com a tecnologia da informação cada vez mais avançada, constituem uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das operações e como auxiliadoras nas tomadas de decisões.

Tal tendência é comprovada com a afirmação de Souza e Saccol (2003), ao dizer que as tecnologias geradoras de informações ERP são as ferramentas mais utilizadas no Brasil e no mundo, nas médias e grandes empresas. Este destaque ocorre em função de ser um sistema de gestão empresarial integrado, que permite à empresa operar com um único sistema de informação que atenda a todas as áreas num mesmo banco de dados, minimizando, desta forma, o trabalho manual, otimizando os dados financeiros, administrativos e operacionais, bem como assegurando maior confiabilidade nas informações.

Em meados da década de 80 o ERP ainda tinha diversas lacunas a ser preenchidas, como a falta de informação que estes sistemas não forneciam do chão de fábrica não mostrando o que estava acontecendo na produção. Desta forma surgiu o MES (*Manufacturing Execution Systems*) que era um sistema de apoio para controlar o que era executado na produção (Liddel, 2009).

Grandes empresas que já possuem sistemas e que agora estão disponíveis no modelo em nuvem, estão realizando a migração, pois apesar do custo de implementação do ERP e toda sua estrutura, existem diversos fatores que são visados, como a redução de espaços de servidores, técnicos disponíveis para manutenção em caso de queda (o que é muito comum e afeta consideravelmente a rotina de trabalho, uma vez que o sistema se torna inoperante até sua estabilização).

1.3.1 Implementação de ERP

A fase de implementação de um ERP é muito mais complexa do que imaginamos. Essa troca de sistemas gera um grande conflito interno na empresa para o novo que está por vir. O ERP (*Enterprise Resource Planning*), significa “Planejamento dos Recursos da Empresa”, o que pode não refletir a realidade de seus objetivos. Os sistemas ERP fornecem rastreamento e visibilidade global da informação de qualquer parte da empresa e de sua Cadeia de Suprimento, o que possibilita decisões inteligentes (Chopra; Meindl, 2003).

O ERP é o sucessor do MRP II, diferenciando-se em atender não apenas o processo de manufatura, mas também os demais departamentos e suas respectivas integrações. Com a utilização do ERP os departamentos de produção, contabilidade,

fiscal, etc., passaram a trabalhar de forma integrada e as empresas conseguiram otimizar processos e reduzir custos.

Pode-se dizer então, que o sistema ERP é um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma única base de dados. É um instrumento para a melhoria de processos de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações on-line e em tempo real. Em suma, o sistema permite visualizar por completo as transações efetuadas pela empresa, desenhando um amplo cenário de seus negócios (Chopra; Meindl, 2003).

Cada sistema atua de forma diferente, quando buscado o ERP geralmente é porque o gerenciamento atual não está sendo eficaz. Na grande maioria pensando no processo básico que seria um processo de aquisições, as empresas não possuem cadastro de itens, fornecedores, processos de negociação e aquisição em um único sistema, muitos desses processos citados, são realizados de forma manual e geralmente entrada e controle de estoque que é realizada em algum sistema, o que depende de alguém carregar as informações.

O ERP vai trazer essa comunicação com todas as etapas de ponta a ponta, envolvendo todas as áreas necessárias, onde todos vão utilizar o mesmo sistema e conseguir ter um controle maior de atividades e processos, reduzindo ainda o tempo de algumas atividades.

1.3.2 Processos de implementação

Os gerentes de produção utilizam o MRP com o objetivo, de acordo com Gaither e Frazier (2001), de melhorar o serviço ao cliente, de reduzir investimentos em estoques e de melhorar a eficiência operacional da fábrica. Segundo Corrêa e Giansi (1993) o princípio básico do sistema MRP e MRP II é o cálculo das necessidades, uma técnica de gestão que permite o cálculo, viabilizado pelo uso do computador, das quantidades e dos momentos em que são necessários os recursos de manufatura para que se cumpram os prazos de entrega de produtos, com um mínimo de formação de estoque.

A figura 1 a seguir, apresenta o funcionamento básico de um MRP segundo Corrêa e Giansi (1993), onde, por exemplo, um produto A, composto por duas peças, B e C, que são compradas de um fornecedor que demora dois dias para entregar tais peças, deve ser entregue ao cliente na sexta-feira, uma vez que o tempo gasto para montagem são de 2 dias.

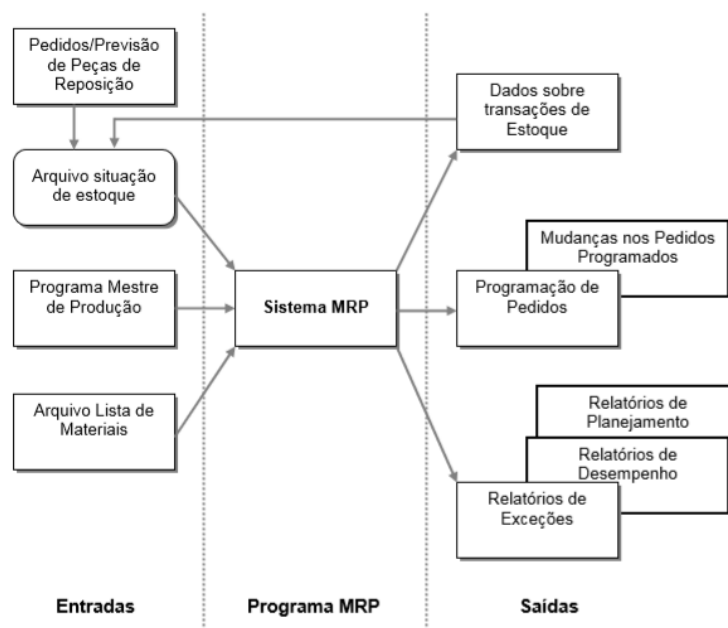
Figura 1: Princípio Básico de Funcionamento do MR



Fonte: Adaptado de Corrêa & Giancesi (1993, pág. 105)

Para complementar o funcionamento do MRP, Gaither & Frazier, (2001), apresentam na figura 2, quais as entradas e as saídas necessárias para o funcionamento de um MRP em uma empresa.

Figura 2: O Sistema MRP

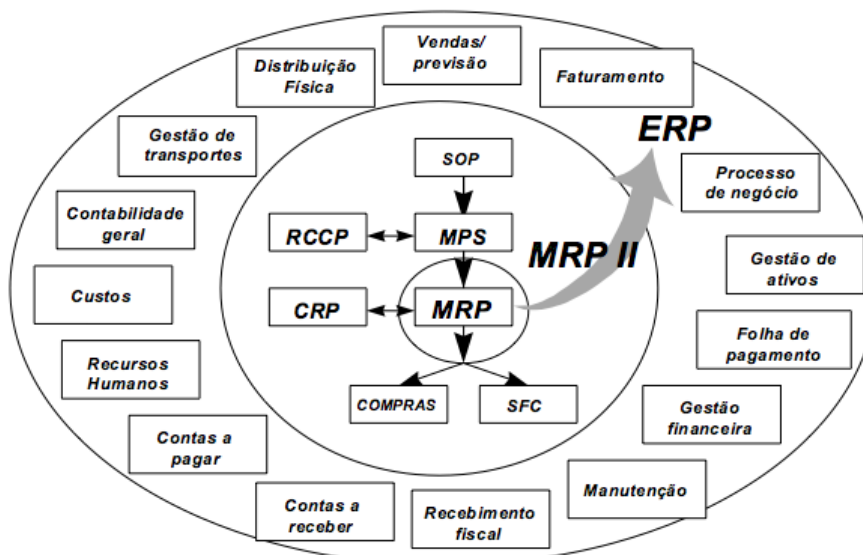


Fonte: Adaptado de Gaither & Frazier, (2001, pág. 314)

Um sistema ERP é a solução digital mais indicada a gestores que pretendem fazer da inovação uma das características do seu negócio. Na prestação de serviços essa ferramenta pode fazer toda a diferença, e dar ao negócio muito mais integração e segurança, características essenciais para quem trabalha diretamente com os clientes, e deseja a sua satisfação.

O ERP é considerado como a evolução do MRP II, como ilustra a figura 3.

Figura 3: Evolução estrutural dos sistemas ERP



Fonte: Adaptado de Slack et al. (1999, p. 327).

Um ERP bem construído e bem escolhido abrangerá todos os setores da empresa, e dará ao usuário o controle sobre cada departamento que está sob a sua responsabilidade, só assim poderá voltar a cumprir os prazos sem diminuir a qualidade do serviço que são prestados.

A cada dia mais sistemas são desenvolvidos com base em um produto genérico, e logo após, sendo adaptado conforme a necessidade de um cliente. A era dos primeiros sistemas consistiu com o surgimento do (MRP) *Material Requirements Planning*, passando pelo (MRP II) *Manufacturing Resources Planning* e chegando ao (ERP) *Enterprise Resource Planning*. Os sistemas ERP (sistema integrado de gestão empresarial), podem ser adaptados para uma empresa, inserindo suas informações de regras e processos de negócio etc. Os sistemas ERP são sistemas integrados, projetados para oferecer suporte a práticas de negócios, como faturamento, gerenciamento de inventário e encomenda. O sistema ERP pode apoiar toda a fabricação, os pedidos e as atividades de gerenciamento de relacionamento com o cliente, em uma grande empresa (Araújo; Scafuto, 2019).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para conduzir esta pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza básica e com objetivos exploratórios. Esta abordagem permite uma compreensão mais profunda dos fenômenos relacionados à integração da gestão administrativa e financeira, explorando suas complexidades e dinâmicas.

A primeira etapa da metodologia envolveu uma revisão bibliográfica detalhada da literatura, em diversos tipos de documentos sobre o tema da integração da gestão administrativa e financeira. Utilizamos várias bases de dados acadêmicas, incluindo *Google Scholar*, *Scielo*, para identificar estudos relevantes publicados em periódicos científicos, livros, sites, estudos anteriores. As palavras-chave utilizadas na busca incluíram “integração da gestão”, “gestão administrativa e financeira”, “eficiência estratégica” e “sucesso empresarial”. Os critérios de seleção dos estudos incluíram relevância para o tema da pesquisa, data de publicação recente e rigor metodológico.

Após a identificação dos estudos relevantes, procedeu-se à análise dos dados. Utilizou-se uma abordagem indutiva para verificar temas e padrões emergentes na literatura. Isso envolveu a leitura cuidados dos artigos selecionados, a extração de informações relevantes e a categorização dos achados de acordo com os principais tópicos de interesse. Adotou-se uma abordagem iterativa, refinando continuamente nossas análises à medida que novos *insights* surgiam.

Uma vez concluída a análise dos dados, sintetizou-se os resultados em uma série de temas e conclusões-chave. Esses temas foram organizados de forma a fornecer uma visão abrangente da importância da integração da gestão administrativa e financeira, bem como dos principais benefícios, desafios e estratégias associadas a essa integração. A síntese dos resultados foi então utilizada como base para a discussão e conclusão do artigo.

É importante reconhecer que esta pesquisa tem algumas limitações. Embora tenham sido feitos todos os esforços para garantir uma revisão abrangente da literatura, é possível que alguns estudos relevantes possam ter sido omitidos. Além disso, a análise baseou-se principalmente em dados secundários, o que pode limitar a generalização dos resultados. No entanto, acredita-se que os *insights* obtidos neste estudo ainda oferecem uma contribuição valiosa para o campo da gestão empresarial.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um dos maiores desafios enfrentados por todas as grandes empresas que implementam a gestão integrada através dos sistemas ERP, é a gestão de riscos do projeto. A gestão de riscos é de suma importância para o sucesso do projeto, a incorporação de uma nova tecnologia e sua modificação inevitável aos processos de negócio, devendo sempre ser levada em consideração antes do início de qualquer projeto (Ayres, 2021).

Os riscos são altamente complexos pelo fato de toda a empresa que já ter os seus sistemas e processos de negócios estabelecidos com sucesso. Estes mesmos riscos aparecem desde a aceitação às mudanças e envolvimento da empresa pela gestão de topo. Existem muitos estudos na comunidade científica relacionados a este tema o qual evidencia uma lista dos principais e mais críticos riscos que geralmente são identificados em projetos de implementação de sistemas de ERPs (Ayres, 2021).

Conforme apresenta De Sousa Nogueira e Colares (2022), em estudo realizado em 2019 estimou que até dois terços dos projetos de implantação de ERPs fracassam e que cerca de 31% deles são cancelados antes da conclusão. No que tange à implantação de sistemas ERP, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem ser considerados com relação à diferentes etapas do processo e cuja inobservância tende a influenciar grandemente no desfecho da operação

Vivaldini (2020), a implantação de sistemas ERP operam em um cenário integrado de empresas interdependentes, e, mesmo dentro de uma única empresa, os riscos não são isolados. Portanto, a identificação de riscos deve envolver diferentes interessados e capturar a interação interdependente entre os riscos que abrangem toda a cadeia de suprimentos. Investigar o impacto conjunto de tais riscos pode levar a sua melhor gestão do que tratar cada tipo de risco isoladamente. Incertezas levam a um risco elevado. Em ambientes incertos, a colaboração ajuda a reduzir os riscos do suprimento e do processo de fabricação.

A gestão de risco, segundo Vivaldini (2020), tem como finalidade entender acontecimentos críticos, que possam comprometer processos e na produção da empresa, identificar falhas e ameaças, avaliando a probabilidade de que elas aconteçam, ou encontrar formas de minimizar seus efeitos por meio de controles internos que mitigam, evitam ou transferem riscos. Ou seja, o foco principal é

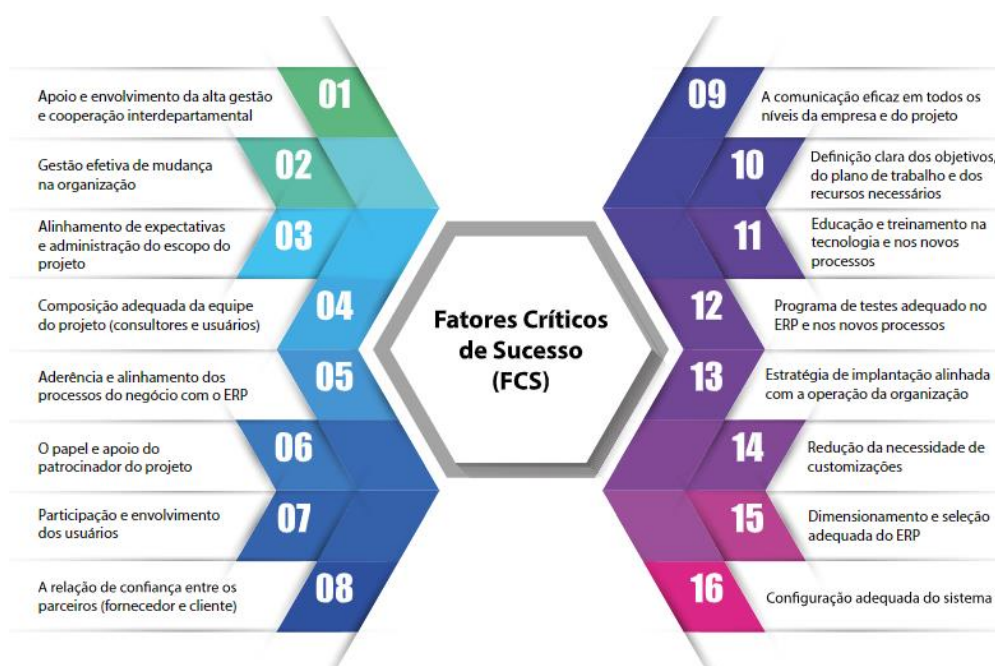
endereço, gerenciar e responder a diferentes fontes de incertezas existentes na implantação dos sistemas como o ERP.

Para Samvedi, Jain e Chan (2013), os riscos podem ser categorizados de muitas maneiras diferentes e de diferentes perspectivas, como de uma governança corporativa ou agenda de risco financeiro, ou mesmo em termos de um sistema complexo de vários níveis. Uma classificação simples pode ser externa (proveniente de fatores externos à cadeia) e interna riscos. Exemplos dessa classificação podem ser desastres naturais (externos) e problemas de qualidade do fornecedor (internos).

Quando classificadas dessa forma, as coisas são simplificadas e podem ser melhor entendidas, mas na prática real isso não funciona atribuir responsabilidade a empresas individuais para lidar com os riscos. Outra classificação pode ser estratégica, tática ou riscos operacionais. Os riscos podem ser classificados em três categorias e depois os dividiram em cinco. Os riscos internos como um só, nomeadamente o risco de processo. Acredita-se que isso torna as situações mais simples de entender e também controlar os riscos fazem parte das decisões do processo e, portanto, podem ser integrados (Samvedi, Jain; Chan, 2013).

Com o objetivo de caracterizar os Fatores Críticos de Sucesso de maior ocorrência na literatura, foi feita uma revisão bibliográfica segundo De Sousa Nogueira e Colares (2022), conforme apresenta a Figura a seguir:

Figura 4: Fatores críticos de sucesso na implantação do ERP



Fonte: De Sousa Nogueira e Colares (2022)

Segundo De Sousa Nogueira e Colares (2022), esses dezesseis FCS, identificados a partir da pesquisa bibliográfica, serviram de base para a construção do pré-teste (que ajudou a evidenciar a necessidade de ajustes nas ferramentas de coleta de dados, além de validá-las posteriormente e auxiliar na delimitação da amplitude do estudo e na seleção dos agentes das camadas estratégica, tática e operacional que seriam entrevistados), do roteiro para a aplicação de entrevistas semiestruturadas e dos questionários utilizados no estudo de campo empreendido em uma empresa fornecedora de sistemas ERP.

De forma geral, Vivaldini (2020), apresenta que os riscos são diferenciados, centrando-se na disponibilidade de informações e na intensidade dos eventos, sendo que podem variar de desconhecidos completamente para conhecidos completamente e de perigo imediato. Nas organizações, são vistos como interrupção, vulnerabilidade, incerteza, desastre e perigo. Já nos sistemas ERP, podem ser definidos como exposição a um evento, que provoca perturbações. Portanto, a sua gestão deve ser parte integrante da cadeia de suprimentos.

Do ponto de vista da incerteza, o desvio e a volatilidade da demanda têm mais efeito na receita do que o custo total. Por outro lado, se os fornecedores potenciais, considerado um mercado competitivo, não forem confiáveis, então a estratégia de mitigação de risco preferível é manter o 'estoque de emergência' a jusante. Porém, a estratégia mais econômica, menos dispendiosa, é constituir sistemas confiáveis (Vivaldini, 2020).

A gestão de risco é uma peça central na gestão da implantação de sistemas ERP de uma empresa (Tomas; Alcantara; 2013). Para Tomas e Alcantara (2013), a gestão de riscos envolve a identificação e o controle dos riscos internos e externos que podem afetar o desempenho de um sistema, por meio de uma abordagem coordenada entre os membros, de forma a prevenir ou mitigar as vulnerabilidades como um todo.

Neste sentido, Brown (2021), relata que 90% do projeto envolve comunicação entre os membros da equipe e as partes interessadas, portanto a comunicação é essencial para os gerentes de projetos. Se a comunicação não se difundir, desde os mais baixos níveis até a alta gerência, haverá tendências de surgimento de problemas no desenvolvimento do projeto.

Segundo o PMI (2017), o sucesso do gerenciamento de projetos em uma organização é altamente dependente de um estilo de comunicação organizacional eficaz, especialmente em decorrência da globalização da profissão de gerenciamento de projetos. As capacidades de comunicação organizacional exercem grande influência em como os projetos são conduzidos. Consequentemente, os gerentes de projetos em locais distantes estão mais capacitados a se comunicar eficazmente com todas as partes interessadas pertinentes no âmbito da estrutura organizacional a fim de facilitar o processo de tomada de decisões. As partes interessadas e os membros da equipe do projeto também podem usar meios de comunicação eletrônica (incluindo e-mail, mensagens instantâneas de texto, redes sociais, videoconferência e conferência pela Internet, e outras formas de mídia eletrônica) para se comunicar formal ou informalmente com o gerente de projetos.

Como a comunicação é um processo fundamental para os projetos ela é essencial entre as áreas envolvidas no projeto, a falta de comunicação pode causar problemas significativos, trazendo impactos negativos prejudicando a qualidade dos projetos, perdas financeiras e prejudicando a relação entre empresa e clientes, os projetos estão presentes no nosso cotidiano, seja no trabalho, em casa, nas estradas, nas construções, sempre existirá um elemento de suma importância relacionado a comunicação (Silva et al., 2021).

O planejamento e gerenciamento das comunicações é um componente do plano de gerenciamento de projeto que descreve como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas. O plano, segundo o PMI (2017), deve conter as seguintes informações, os requisitos de comunicações das partes interessadas, as informações a serem comunicadas, incluindo idioma, formato, conteúdo e nível de detalhes, os motivos da distribuição, o intervalo de tempo e frequência para a distribuição das informações, a pessoa responsável por comunicar as informações, métodos ou tecnologias usadas para transmitir as informações, recursos, processos, métodos, glossário, fluxograma e restrições.

O gestor precisa manter uma comunicação ativa, eficaz e colaborativa de forma contínua entre os envolvidos para isso é necessário que o gestor de projetos saiba escutar com abertura e enviar mensagens convincentes, dando a equipe segurança. A equipe precisa estar alinhada para funcionar bem, e dar andamento nos demais requisitos que é de extrema importância no desenvolvimento de um projeto (Matuschak et. al., 2020).

A comunicação bem-sucedida de um conceito técnico de um membro da equipe para outro membro da equipe em um país diferente pode envolver a codificação da mensagem na linguagem adequada, o envio da mensagem usando várias tecnologias e a decodificação dessa mensagem pelo receptor. Qualquer ruído introduzido no caminho irá comprometer o significado original da mensagem. Uma deterioração das comunicações pode ter impacto negativo no projeto (PMI, 2017)

Em relação aos benefícios de uma boa comunicação na empresa, 38% dos respondentes, o principal benefício da boa comunicação é a agilidade no desenvolvimento e execução do projeto, 38% afirmaram que a boa comunicação gera maior assertividade na execução das tarefas pelos envolvidos, 21% melhor envolvimento das equipes de trabalho, 46% redução de erros ou falta de interpretação, 17% maior envolvimento da equipe, 38% evita retrabalhos e para 25% afirmaram que são todas as alternativas.

Matuschak et. al. (2020), apresentam que a comunicação é fundamental, principalmente na gestão de projetos, pois o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

A falta da comunicação entre pessoas e entre os setores é um dos maiores problemas encontrados nas empresas. Problemas que poderiam ser resolvidos rapidamente, muitas vezes se agravam a ponto de causar rupturas internas nas relações pessoais. Quando se instala a crise e se analisam as causas, o que se encontra é a completa falta de comunicação com respeito às reais necessidades e expectativas a serem atendidas de ambas as partes. Para o autor, as três coisas mais importantes para melhorar a qualidade e a produtividade em uma empresa são: em primeiro lugar a comunicação; em segundo lugar a comunicação; e, em terceiro lugar a comunicação (Rangel, 2003).

Segundo Cobaito (2019), uma vez identificados no projeto exatamente quais os interessados, é preciso avaliá-los, sob o ponto de vista de suas necessidades de informação. Esta consideração deverá levar em conta não só o tipo de informação requerida, mas também a mídia e a frequência desejada. Um bom plano de comunicação de projetos deverá deixar explícito este tipo de informação, bem como as estratégias de como implementá-lo. Para o PMI (2017) o plano de gerenciamento das comunicações deve poder incluir diretrizes e modelos como reuniões de

andamento do projeto, reuniões da equipe do projeto, reuniões eletrônicas e mensagens de e-mail. Para Cobaito (2019), para elaboração do planejamento das comunicações em projetos é preciso que o gerente de projetos e sua equipe saibam claramente os requisitos da informação do projeto, bem como as tecnologias disponíveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo explorar a importância da integração da gestão administrativa e financeira para o sucesso empresarial e a eficiência estratégica nas organizações. Quanto ao método, adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza básica e com objetivos exploratórios com base em uma pesquisa bibliográfica.

Como resultados, observou-se que gestão e administração, em sua excelência, são conceitos que se complementam, pois, a Administração envolver todos os processos, técnicas e conhecimentos relacionados a profissão do Administrador e a gestão, é a forma como o Administrador implementa tais conhecimentos, técnicas e processos no dia a dia das empresas.

Administrar e gerir as vantagens e incentivar ações que desenvolvam a capacidade de criar, pensar e não apenas fazer é fundamental para a concorrência e sobrevivência empresarial, onde o sucesso do gestor depende mais do seu desempenho e da maneira como lida com as pessoas e situações do que seus traços particulares de personalidade.

Logo, é altamente recomendável que aquele indivíduo que se coloca como gestor da empresa, geralmente aquele que é o dono da mesma, tenha certeza de que atende os requisitos de preparação para identificar necessidades e resolver possíveis falhas. Principalmente no que se refere à gestão financeira e as atividades relacionadas à controladoria e a *compliance* da empresa, em busca de manter a saúde do empreendimento positiva, porém, devido a quantidade de dados e informações geradas nas organizações, o uso de um sistema integrado como o ERP, se torna fundamental para que a gestão tenha as informações corretas, no momento oportuno para a tomada de decisões.

Pode-se dizer então, que o sistema ERP é um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma

única base de dados. É um instrumento para a melhoria de processos de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações on-line e em tempo real. Em suma, o sistema permite visualizar por completo as transações efetuadas pela empresa, desenhando um amplo cenário de seus negócios

Um ERP bem construído e bem escolhido abrangerá todos os setores da empresa, e dará ao usuário o controle sobre cada departamento que está sob a sua responsabilidade, só assim poderá voltar a cumprir os prazos sem diminuir a qualidade do serviço que são prestados.

Por fim, conclui-se que o objetivo de estudo foi atingido, porém, como limitou-se a uma revisão bibliográfica, sugere-se que estudos futuros sejam realizados, onde o pesquisador poderá avaliar uma empresa que tenha implantada a gestão integrada e, a partir dos resultados, chegar a novas conclusões.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, E.L. **O papel do gestor na construção da responsabilidade social: um estudo multicaso**. São Paulo: Revista Espacios, 2016.

ARAÚJO, Valdemilson; SCAFUTO, Isabel Cristina. **Integração de sistemas de gerenciamento ERP para contribuição na gestão do conhecimento empresarial**. Revista Gestão & Tecnologia, v. 19, n. 5, p. 167-188, 2019.

AYRES, Franklin Sanford. **Gestão de riscos de projetos de sistema SAP - Um Estudo de Caso**. 2021. Dissertação de Mestrado. Barcarena: Atlântica-Instituto Universitário de Saúde, Tecnologias e Engenharia.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: Conceitos e definições**. Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Estratégia, Planejamento e Operação**. Prentice Hall, 2003.

COBAITO, F. C. Gerenciamento da comunicação em projetos: uma análise bibliométrica da produção científica brasileira. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 18(2), 182-198. 2020

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. **Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993.

DA SILVA, Jaqueline Gomes; QUARESMA, Naiara Da Silva. **A importância de um sistema de gestão integrada para empresas de construção civil**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção. São Mateus. 2019.

DE OLIVEIRA SILVÉRIO, Amanda; DOS SANTOS, Larissa Alessandra; BASTOS, Carlos Eduardo. **A importância da utilização de um sistema ERP para o gerenciamento de estoque**. *CIMATech*, v. 1, n. 6, p. 350-360, 2019.

DE SOUSA NOGUEIRA, Plínio; COLARES, Ricardo Fialho. Fatores críticos de sucesso: como empresas e fornecedores podem mitigar seus riscos na implantação de sistemas ERP. **Gestão Executiva**, v. 1, n. 3, p. 6-12, 2022.

DE SOUZA, Silvana Aparecida. **Introdução crítica à suposta relação positiva entre empreendedorismo, desenvolvimento econômico e educação no Brasil**. Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. outubro, 2018.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, 2011.

DOS SANTOS SIQUEIRA, Lilian; BARBOSA, Claudia Kauffmann. A importância da gestão financeira nas micro e pequenas empresas. **UNILUS Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 33, p. 106-121, 2017.

FORMENTI, Michele Caroline Lima; MARTINS, Isabel Cristina Silva. Análise da gestão financeira nas micro e pequenas empresas de Osasco. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 1, n. 1, p. 40-61, 2015.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira - Thomson Learning, 2001.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

IUDÍCIBUS, Sergio de.; MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina de. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. De acordo com os CPCs e as normas internacionais de contabilidade. 6. ed. Atlas, 2017.

ITELVINO, Lucimar da Silva et al. Formação do empreendedor social e a educação formal e não formal: um estudo a partir de narrativas de história de vida. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 26, p. 471-504, 2018.

LIDDEL, Mike. **O pequeno livro azul da programação da produção**. Edição brasileira: Tecmaran, Espírito Santo, 2009.

MATUSCHAK, J., NOVAL, C. D. M., VITALI, G., & JÚNIOR, O. F. P. D. S. Comunicação Como Elemento Essencial Na Gestão De Projetos. VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (*CYRUS Institute of Knowledge*) foram realizados de forma remota, nos dias 01, 02 e 03 de outubro de 2020.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; BARRETO JÚNIOR, Agenor Campos. **A importância da contabilidade gerencial para microempresas e empresa de pequeno porte**. *Id on Line Rev. Mult. Psic.* V.13, N. 43, p. 903-921, 2019

OLIVEIRA, Natanael Santana De; SILVA, Breno Eustáquio Da; MOREIRA, Ana Paula Cota; FRAGA, Rúbia Magalhães. **Contabilidade gerencial como estratégia para a tomada de decisões numa organização**. VI SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. 2017

PMI. 2017. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 6ª Edição. Pennsylvania, EUA: *Project Management Institute*.

RANGEL, A. O que podemos aprender com os gansos. São Paulo. Ed. Original. 2003

REZENDE, Denis A. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.

SAMVEDI, Avinash; JAIN, Vipul; CHAN, Felix TS. *Quantifying risks in a supply chain through integration of fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS*. *International Journal of Production Research*, v. 51, n. 8, p. 2433-2442, 2013.

SANTOS, Luciana Cristina Machado; DA COSTA, Ines Teresa Lyra Gaspar. GERÊNCIA FINANCEIRA NA PRÁTICA: O papel do Gestor Financeiro dentro das Pequenas e Médias Empresas no Brasil. **Revista Unijorge. Salvador**, 2013.

SANTOS, Vanderlei dos et al. **Instrumentos da contabilidade gerencial utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas: estudo de uma prestadora de serviços contábeis e seus respectivos clientes**. Natal: XXI Congresso Brasileiro de Custos, 2014.

SANTOS, Vanderlei dos et al. **Uso dos instrumentos de Contabilidade Gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de Contabilidade**. *Pensar contábil*, v. 20, n. 71, 2018.

SARTORI. A.C. **Sustentabilidade empresarial**. Presidente Prudente: Cubo Evoluir, 2019.

SEBRAE. 2018. **Pequenos negócios em números**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VqnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 29 de mai. 2024.

SILVA, D. C.; et. al. “Problemas e Prejuízos pelas Falhas de Comunicação entre setores da Engenharia”. 2021. Disponível em:< <https://pmkb.com.br/artigos/problemas-e-prejuizos-pelas-falhas-de-comunicacao-entre-setores-da-engenharia/> >. Acesso em: 03 jun. 2024

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

TAVARES COSTA, Robson; ARAÚJO, Marcelly Araújo. **Formação de empreendedores para a abertura de micro e pequenas empresas**: “estudo de caso EMPRETEC-Amapá”. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, v. 2, n. 1, p. 3-14, 2015.

TOMAS, Robson Nogueira; ALCANTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. **Modelos para gestão de riscos em cadeias de suprimentos**: revisão, análise e diretrizes para futuras pesquisas. Gestão & Produção, v. 20, p. 695-712, 2013.

VIVALDINI, Mauro. **Gestão colaborativa e gestão de risco**: um estudo sobre capacidades complementares. Revista Gestão & Conexões, v. 9, n. 2, p. 120-144, 2020.