

O USO DE ERP NA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DA GESTÃO BASEADA NO VALOR (GBV)

Franklin Medeiros Galvão Junior^a

Josué Vitor de Medeiros Junior^a

Manoel Veras de Souza Neto^a

^a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil

Resumo

As empresas buscam constantemente superar seus concorrentes através da adoção de sistemas de gestão que perpetuem sua continuidade e ainda agreguem valor aos seus investidores. Neste sentido, o presente artigo discute as vantagens do suporte de um sistema ERP à adoção da Gestão Baseada no Valor (GBV). Trata-se, portanto, de uma pesquisa bibliográfica exploratório-descritiva. O artigo demonstra os direcionadores de valor que podem ser utilizados para um aumento no valor gerado aos acionistas e as fases de implementação da GBV recebendo suporte de um sistema ERP, concluindo que a implementação e manutenção bem-sucedida da GBV dependem da escolha bem-sucedida do fornecedor do sistema ERP, dos direcionadores de valor e ainda da disseminação de uma cultura que favoreça a geração de valor.

Palavras-chave: Gestão Baseada no Valor (GBV), Tecnologia da Informação (TI), Enterprise Resource Planning (ERP).

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica sócio-econômica na qual a sociedade moderna está inserida é caracterizada pelo paradigma do capitalismo. Nela, o principal objetivo de empresas e indivíduos é agregar valor ao seu patrimônio e, conseqüentemente, maximizar sua riqueza e poder de consumo. Administrar o capital com a intenção de maximizá-lo (gerar riqueza para os proprietários) é, então, o objetivo principal das empresas, sejam elas de natureza individual ou societária.

A partir da década de 1990, a Tecnologia da Informação (TI) trouxe mudanças significativas para o cenário econômico mundial. Weston e Brigham (2000, p. 6) afirmam que, nas Finanças Corporativas, “as duas tendências mais importantes nos anos 90 provavelmente sejam a contínua globalização das empresas e a larga utilização da tecnologia do computador”. A popularização do acesso à rede mundial de computadores (a Internet) tanto por indivíduos quanto por empresas permitiu que as bolsas de valores operassem conectadas ao mundo inteiro, permitindo aos investidores acessarem os dados das empresas e a dinâmica do mercado financeiro em tempo real. Assim, todo o campo de estudo da Administração Financeira foi profundamente alterado, passando a dar cada vez mais importância às operações dos investidores no mercado financeiro e às estratégias de valorização dos preços das ações. A maximização da riqueza dos acionistas, assim, “é o objetivo mais apropriado para decisões administrativas; considera a oportunidade e o risco relativos aos lucros esperados por ação a fim de maximizar o preço das ações ordinárias” (WESTON e BRIGHAM, 2000, p. 14)

Adotar uma abordagem de gestão que objetiva antes de tudo agregar valor aos investidores de uma empresa (numa perspectiva financeira) depende de uma série de esforços da administração e dos funcionários, já que toda a estrutura organizacional deverá estar preparada para atender a esse objetivo. Neste contexto, faz-se necessário que seja institucionalizado um sistema de gestão estratégico que possibilite atender ao objetivo do valor.

Uma abordagem favorável ao objetivo da maximização da riqueza do acionista é a Gestão Baseada no Valor (GBV). Segundo Assaf Neto (2008, p. 181), “o modelo de valor prioriza essencialmente o longo prazo, a continuidade da empresa, sua capacidade de competir, ajustar-se aos mercados em transformação e agregar riqueza a seus proprietários”, mensurando seu desempenho através de índices financeiros específicos.

Para que a GBV possa proporcionar os ganhos a que se propõe numa empresa, é necessário que todos os seus departamentos estejam integrados, compartilhando informações e fornecendo-as para o departamento financeiro. Para isso, é fundamental que a empresa disponha de mecanismos de armazenamento e acesso a informações entre seus departamentos. Segundo Souza (2000, p. 1), “um dos principais atributos dos sistemas ERP é esse: são sistemas integrados, que permitem interligar e coordenar as atividades internas das empresas”.

A implementação desses sistemas tem caráter estratégico e provoca impactos sobre o modelo de gestão, a arquitetura organizacional e os processos de negócios. É importante, porém, verificar que nem todas as empresas conseguem implantar um ERP com sucesso. Caldas e Wood Jr (1999) afirmam que muito do que é prometido pelos fornecedores de ERP não passa, na melhor das hipóteses, de uma utopia e que muitas empresas estão gastando tempo, dinheiro e energia em projetos mal elaborados sem avaliar cuidadosamente suas estratégias e sem identificar as necessidades de informação.

Neste sentido, o presente artigo objetiva analisar o suporte de um sistema ERP à implementação e manutenção da Gestão Baseada no Valor (GBV), respaldado nas etapas do processo de ciclo de vida dos sistemas ERP.

2. METODOLOGIA

O trabalho caracteriza-se, quanto aos objetivos, como um estudo exploratório, por se desejar obter mais informações sobre um fenômeno, e descritivo, por consistir numa tentativa de descrever suas características (RICHARDSON, 2008).

Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, por terem sido consultadas fontes secundárias como livros, artigos e dissertações (ANDRADE, 1994).

3. GESTÃO BASEADA NO VALOR (GBV)

O mercado de ações alterou profundamente o estudo das Finanças Corporativas em todo o mundo. Como consequência, a lógica da geração de valor ao acionista vem ganhando força nas últimas décadas. A concentração de ações em poder de investidores foi um dos principais fatores que contribuíram para essa alteração, já que os acionistas pressionam os gestores das organizações em busca de um retorno cada vez maior sobre o investimento realizado nos papéis da empresa (MARX e SOARES, 2008).

A tradicional mentalidade de geração de lucro como principal objetivo organizacional está ultrapassada e mostra-se inadequada. Indicadores como margem de lucro e retorno sobre o capital investido são medidas de desempenho que se baseiam somente em um período histórico de operações, não havendo razão para acreditar que estes sejam bons indicadores de valor a ser criado ao longo de toda a vida da organização (OLIVEIRA *et al.* 2006). Neste aspecto, Assaf Neto (2008) afirma que:

O valor é uma medida bem mais completa, levando em consideração em seus cálculos a geração operacional de caixa atual e potencial, a taxa de atratividade dos proprietários de capital (credores e acionistas) e o risco associado ao investimento. É uma visão de longo prazo, vinculada à continuidade do empreendimento, indicando o poder de ganho e a viabilidade de um negócio (p.180). Criar valor para uma empresa ultrapassa o objetivo de cobrir os custos explícitos identificados nas vendas. Incorpora o entendimento e o cálculo da remuneração dos custos implícitos (custo de oportunidade do capital investido), não cotejado pela contabilidade tradicional na apuração dos demonstrativos de resultados e, conseqüentemente, na qualificação da riqueza dos acionistas (p. 177).

Baseada, portanto, no conceito de valor, a Gestão Baseada no Valor constitui-se numa abordagem em que as aspirações, as técnicas de análise e os processos gerenciais são orientados para a maximização do valor da empresa (MARTINS, 2001, p. 238).

Para Assaf Neto (2008, p. 177), a Gestão Baseada no Valor “é um enfoque moderno de uma gestão competitiva, visando ao estudo de modelos de avaliação voltados às diversas negociações gerenciais”. Apesar de ter um enfoque prioritariamente financeiro, a GBV é um sistema amplo de gestão, que requer a revisão de práticas gerenciais em toda a organização.

O principal pressuposto relacionado a esta abordagem é que, se há possibilidade em identificar os fatores-chaves dos quais o valor dependa, então devem existir direcionadores de valor para a organização. Assim, um sistema de gestão pode então ser implantado de maneira a se identificar estes fatores, definir objetivos para eles e geri-los, monitorando-o e controlando-o continuamente confiando de que quaisquer melhorias nestes fatores levarão em última instância a um aumento de valor para toda empresa. (WARREN, 2008)

De acordo com Rocha e Selig (2000), as premissas básicas para o sucesso da GBV são:

- Mudança no comportamento organizacional;
- Utilização dos direcionadores de valor (*Value Drivers*);
- Instituição de um sistema de remuneração variável.

Ittner e Larcker (2001) apresentam um modelo integrado para implantação da Gestão Baseada em Valor baseado nas seguintes etapas:

1. Escolha de objetivos internos que levem ao incremento de valor;
2. Seleção de estratégias e estrutura organizacional consistentes com o alcance dos objetivos;

3. Identificação de variáveis de desempenho (direcionadoras de valor) que criem valor para organização em função da estratégia e estrutura organizacional;
4. Elaboração de planos de ação, medidas de desempenho e objetivos baseados nas prioridades identificadas na análise dos direcionadores de valor;
5. Avaliação dos planos de ação e de desempenho;
6. Validar permanentemente os objetivos, estratégias, planos e sistemas de controle à luz dos resultados e modificá-los conforme necessário.

Quanto às limitações na implantação da GBV, cita-se a cultura organizacional e o conflito entre lucro e valor (Assaf Neto, 2008).

Para a manutenção da GBV, é necessário que além de indicadores financeiros (quadro 1) a empresa possua também algumas capacidades diferenciadoras (quadro 2), que auxiliarão no objetivo da geração de valor para o acionista e orientarão a tomada de decisões.

QUADRO 1 – Estratégias financeiras e direcionadores de valor. Fonte: Assaf Neto (2008).

ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRECIONADORES DE VALOR
Operacionais	Maximizar a eficiência das decisões operacionais, estabelecendo políticas de preços, compras, vendas e estoques etc. voltadas a criar valor.	Crescimento das vendas; Prazos operacionais de cobrança e pagamentos; Giro dos estoques; Margem de lucro.
Financiamento	Por meio das decisões de financiamento, procura-se minimizar o custo de capital da empresa, promovendo o incremento de seu valor de mercado.	Estrutura de capital; Custo do capital próprio; Custo do capital de terceiros; Risco financeiro.
Investimento	Implementar estratégias de investimento voltadas a agregar valor aos acionistas por meio da obtenção de uma taxa de retorno maior que o custo de capital.	Investimento em capital de giro; Investimento em capital fixo; Oportunidades de investimentos; Análise giro x margem; Risco operacional.

É importante atentar para o fato de que todos esses direcionadores de valor só poderão ser considerados na geração de valor se puderem ser rigidamente mensurados e controlados, o que só é possível com a utilização da tecnologia da informação.

QUADRO 2 – Capacidades diferenciadoras e direcionadores de valor. Fonte: Assaf Neto (2008).

C A P A C I D A D E S DIFERENCIADORAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRECIONADORES DE VALOR
Relações de negócios	Conhecer a capacidade de relacionamento da empresa com o mercado financeiro, fornecedores, clientes e empregados, como fundamento diferenciador do sucesso empresarial.	fidelidade dos clientes; satisfação dos empregados; atendimento dos fornecedores; alternativas de financiamento.
Conhecimento do negócio	Ter a visão ampla da empresa, a sinergia do negócio. Visa ao efetivo conhecimento de suas oportunidades e mais eficientes estratégias de agregar valor.	necessidades dos clientes; dimensão e potencial do mercado; ganhos de escala; ganhos de eficiências operacionais.
Qualidade	Desenvolver o produto que o consumidor deseja adquirir pelo preço que se mostra disposto a pagar.	preço de venda mais baixo; produtos com maior giro; medidas de redução de custos; satisfação dos clientes com novos produtos.
Inovação	Atuar com vantagem competitiva em mercado de forte concorrência, criando alternativas inovadoras no atendimento, distribuição, vendas, produção etc.	rapidez no atendimento; redução na falta de estoques; tempo de produção; valor da marca; tempo de lançamento de novos produtos.

4. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) E FINANÇAS CORPORATIVAS

Diante do fenômeno da globalização proporcionado pelo avanço tecnológico, houve, a partir da década de 1990, a queda das barreiras geográficas como fator limitador da comunicação. Com isso, as distâncias foram encurtadas e a comunicação agilizada, alterando, inclusive, a configuração da chamada economia tradicional, que deu lugar à Nova Economia, ou Economia Digital.

Turban, McLean e Wetherbe (2004, p. 28) caracterizam a economia digital como sendo baseada em tecnologias digitais, como redes de comunicação digital (Internet, intranets e VANs, ou redes privadas de valor agregado), computadores, *softwares* e outras tecnologias de informação correlacionadas. Segundo os autores, “Nesta nova economia, as redes digitais e as infra-estruturas de comunicação proporcionam uma plataforma global a partir da qual indivíduos e organizações interagem, comunicam-se, colaboram e garimpam informações” (2004, p. 28).

Assim, na nova economia, as empresas não mais competem num mercado local, restrito a um bairro ou uma cidade, mas sim num mercado global conectado à rede mundial de computadores (a Internet), onde seus concorrentes podem estar no Brasil, na China, nos Estados Unidos ou em qualquer outro lugar do mundo

que esteja conectado à Internet. Weston e Brigham (2000, p. 7), no princípio da década de 1990, relataram a mudança que vinha sendo percebida no cenário organizacional da época:

A década de 1990 assiste a contínuos avanços na tecnologia do computador e das comunicações, e essa tecnologia revolucionará a forma pela qual as decisões financeiras são tomadas. As empresas terão redes de computadores pessoais ligados um ao outro, aos próprios computadores *mainframe* e aos computadores de clientes e fornecedores. Dessa forma, os gerentes financeiros serão capazes de partilhar dados e programas e ter encontros “face a face” com colegas distantes por meio de teleconferências. A capacidade de acessar e analisar dados em tempo real também significa que análises quantitativas serão usadas rotineiramente para “testar” cursos alternativos de ação. Consequentemente, a próxima geração de gerentes financeiros precisará de maiores habilidades quantitativas e de computação do que no passado.

Essas mudanças impactaram primeiramente as grandes corporações, que viram nos novos recursos tecnológicos uma forma de otimizar a gestão aumentando a capacidade de processamento de dados e diminuindo o tempo de acesso a informações.

Wreden (*apud* TURBAN, MCLEAN E WETHERBE, 2004, p. 27) pesquisou os efeitos da TI nas corporações e constatou que a TI proporciona recursos que dão sustentação a cinco objetivos empresariais:

1. aumento da produtividade (em 51% das empresas pesquisadas);
2. redução de custos (39%);
3. agilidade na tomada de decisões (36%);
4. melhora na relação com os consumidores (33%);
5. desenvolvimento de novas aplicações estratégicas (33%).

É importante ressaltar que esses objetivos estão diretamente relacionados com os procedimentos da Gestão Baseada no Valor.

Dentre os recursos que compõem as ferramentas de TI, destacam-se os Sistemas de Informações (SI), que são os principais responsáveis pela interatividade do usuário com as informações das organizações.

5. ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)

Há cada vez mais necessidades por sistemas de informações que integrem as diferentes necessidades de informações das empresas em um mesmo ambiente computacional. Os sistemas ERP se enquadram nesta ótica e, segundo Souza e Zwicker (2003), são sistemas de informações integrados adquiridos como pacotes comerciais que objetivam dar suporte à grande parte das operações de uma empresa.

Tais sistemas permitem às empresas automatizar e integrar grande parte de seus processos de negócios, uniformizando-os, além de compartilhar dados, e capturar e utilizar informações em tempo real. (COLANGELO FILHO, 2001).

Para tanto, os ERPs são divididos em módulos, em que cada módulo contempla funcionalidades relacionadas à uma área de atuação específica – módulo financeiro, módulo de controladoria, módulo de gestão de estoque, etc. (HYPOLITO e PAMPLONA, 1999).

Segundo Alsène (*apud* SOUZA, 2000), a ideia de sistemas de informação integrados existe desde o início da utilização dos computadores pelas empresas na década de 1960. As pressões competitivas ao longo das décadas fizeram com que as empresas buscassem incessantemente a eficiência na diferenciação de produtos e serviços e, principalmente, na redução de custos, fazendo com que a partir da década de 1990 o mundo corporativo assistisse ao surgimento e ao explosivo crescimento dos sistemas ERP (SOUZA, 2000).

A sigla ERP vem do inglês *Enterprise Resource Planning* que, apesar da tradução literal significar algo como “planejamento de recursos empresariais”, caracteriza pacotes comerciais de software que têm como

principal objetivo a integração funcional entre os departamentos organizacionais viabilizando, desta forma, a ideia de gestão integrada.

Segundo Hypolito e Pamplona (1999), o ERP proporciona benefícios tangíveis e intangíveis às organizações. Os benefícios tangíveis são financeiramente mensurados, como redução de estoques, exclusão de atividades que não agregam valor, redução de horas extras e até mesmo redução de mão-de-obra.

Já os benefícios intangíveis não apresentam impacto financeiro direto ou imediato, mas são de suma importância para a empresa por serem os que realmente diferenciam-na das demais. Como exemplo cita-se a melhor satisfação da equipe de funcionários e dos clientes externos devido à rapidez e acuracidade na geração e disponibilidade de informações; maior confiabilidade e menos riscos na tomada de decisões devido a informações mais corretas e num tempo reduzido.

O projeto de implantação de um ERP é, na maior parte dos casos, de longa duração, e pode ocorrer em duas formas distintas: faseada ou *big-bang* (HYPOLITO e PAMPLONA, 1999). A implantação faseada divide o projeto em etapas, implantando os módulos gradativamente, de acordo com um planejamento, até se atingir o escopo total. Já na implantação *big-bang*, os módulos são todos implementados de uma só vez. Cada forma de implantação guarda suas vantagens e desvantagens, que serão discutidas posteriormente.

6. O USO DO ERP NA ADOÇÃO DA GBV

Este tópico apresentará as contribuições do sistema ERP, do ponto de vista de seu ciclo de vida, para a abordagem da gestão baseada no valor. Souza e Zwicker (2003) apresentam um modelo para o ciclo de vida de sistemas ERP, que apresenta as etapas de Decisão e Seleção, Implementação, Estabilização e Utilização (Figura 1).

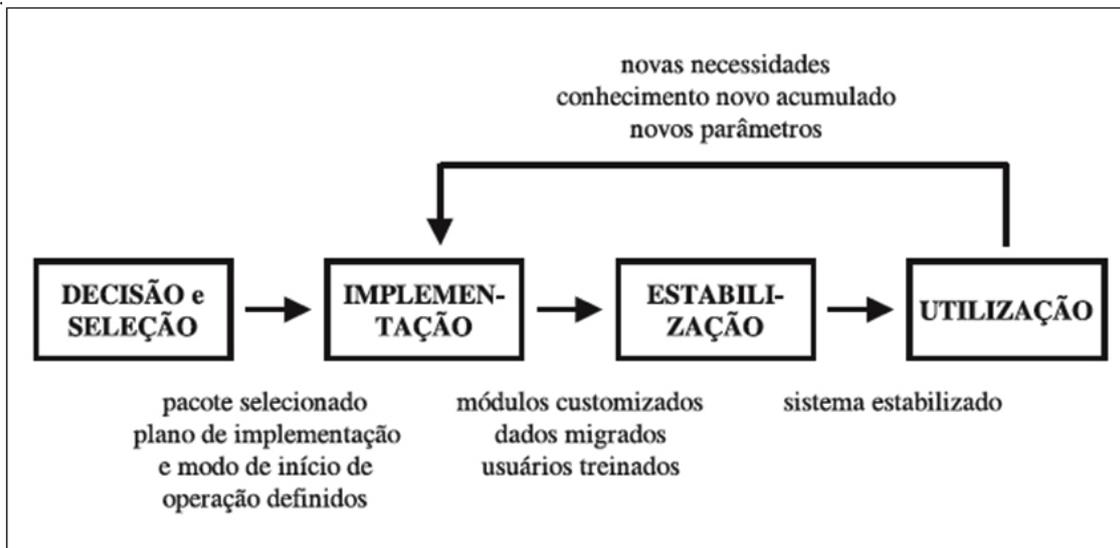


FIGURA 1 – Ciclo de vida de sistemas ERP.

Fonte: Souza e Zwicker (2003).

Segundo o modelo apresentado por Souza e Zwicker (2003), na primeira etapa do ciclo de vida de um sistema ERP, *Decisão e Seleção*, a empresa decide pela implementação de um sistema de acordo com as suas necessidades de informação, escolhendo um fornecedor.

Nessa fase, é realizado o planejamento dos objetivos do projeto, são definidos o escopo do sistema, as responsabilidades e a estratégia de implementação. A empresa pode, então, optar pela formação de um *Business Case*, que se encarregará de todo o processo de pré-implantação, inclusive da avaliação econômico-financeira, antes mesmo da escolha do fornecedor. É importante que o fator cultural já tenha sido abordado e os funcionários da empresa já tenham sido preparados e orientados para o objetivo do valor. Conforme Caldas e

Wood Jr (1999, p. 3):

[...] as dificuldades não terminam com a escolha do *software* e do implementador. A etapa mais complexa é a própria implantação, um amplo processo de transformação organizacional, com impactos sobre o modelo de gestão, a estrutura organizacional, o estilo gerencial e, principalmente, as pessoas.

É na fase de Decisão e Seleção que a empresa alia os objetivos da TI com o planejamento estratégico de toda a organização. Saccol *et al.* (2004, p. 11) afirmam que “a não observância do alinhamento entre estratégia e tecnologia pode ocasionar impacto negativo, com perda de recursos e desgaste humano”.

Esta necessidade de alinhamento entre os objetivos de negócio com os da TI devem considerar os direcionadores de valor da GBV, de maneira que as características e escopo do sistema ERP esteja alinhado às necessidades da empresa em ter estes direcionadores bem definidos e suportados pelo sistema.

A fase seguinte, a *Implementação*, é definida como o processo pelo qual os módulos serão colocados em funcionamento na empresa. Essa etapa envolve a adaptação dos processos da empresa ao novo sistema. É aí que a Gestão Baseada no Valor pode ser definitivamente efetivada nos processos de negócio. É importante que os indicadores de desempenho já definidos no sistema de gestão da GBV sejam resultantes dos processos implementados nesta fase, de maneira que o ERP possa gerar relatórios gerenciais contemplando-os.

É na fase de Implementação que há a parametrização e customização do sistema, a configuração de *hardware* e *software*, o treinamento dos usuários. É então que o sistema é definitivamente implantado na empresa.

Após a Implementação, começa uma etapa crítica para o sucesso do projeto: a Estabilização. É aí que o sistema passa efetivamente a funcionar na empresa, e é também quando os gestores devem prestar mais atenção no objetivo da geração de valor, solicitando suporte do fornecedor no caso de algum processo que não esteja gerando o valor que se esperava. Por fim, na etapa de Utilização o sistema torna-se um “órgão vital” para a empresa. Isso, porém, não significa que todo o sistema está estabilizado e todas as suas possibilidades de uso estejam corretamente efetivadas. A independência da empresa em relação ao fornecedor só se normaliza de fato após certo tempo de uso, o que faz com que a etapa de Utilização realmente a etapa de Implementação sempre que surjam novas necessidades. Assim, a dinâmica do ciclo de vida de um ERP é esquematizado na figura 2.

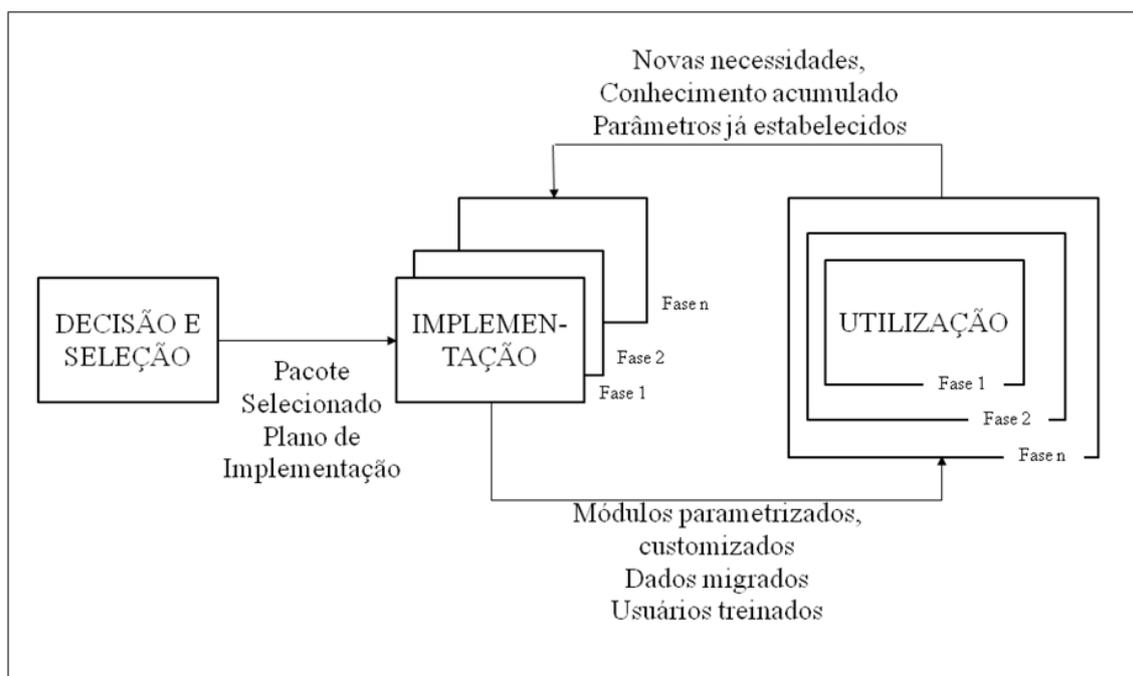


Figura 2 – Ciclo de vida de sistemas ERP.

Fonte: Souza (2000)

Pode-se constatar, nesta dinâmica de ciclo de vida de sistemas ERP, que os mesmos podem subsidiar um sistema de gestão baseado em valor desde que, em suas diferentes fases, os esforços para se gerar valor estejam em evidência.

A utilização do ERP auxiliando na geração de valor numa empresa pode ser verificada, por exemplo, na utilização de um módulo de gestão de estoques. Uma gestão eficaz dos estoques através de um ERP permite que seja calculado o giro dos estoques. Um maior giro dos estoques e conseqüentemente a necessidade de um menor volume de investimentos em giro, promovendo um maior retorno aos proprietários e maior valor agregado (ASSAF NETO, 2008). Assim, o compartilhamento de informações entre o sistema de estoques e o sistema financeiro proporcionado pelo ERP desencadeia um melhor acompanhamento da geração de valor, conforme ilustrada na figura 3.



Figura 3: Relação Causal entre benefícios do sistema ERP e geração de valor

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Outro exemplo pode ser citado com o compartilhamento de informações entre o setor de cobranças de uma empresa e seu setor financeiro. O sistema ERP promoveria uma redução na morosidade na cobrança de carteira de valores a prazo. Essa redução proporcionaria um maior giro do investimento, que proporcionaria um maior retorno do investimento, que proporcionaria um maior retorno do capital próprio, que proporcionaria uma estrutura de capital mais favorável, o que acarreta num maior valor de mercado, aumentando o preço das ações e, assim, aumentando a riqueza do acionista.

O sucesso de uma Gestão Baseada no Valor, porém, não descarta a possibilidade de que sejam utilizados outros sistemas de gestão paralelamente, como o BSC, a Gestão da Qualidade Total, a lógica do *Just-in-Time*, etc; assim como o uso do ERP também não impede que sejam utilizadas outras ferramentas e aplicações de TI como o *e-business*, o CRM, etc.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto a GBV quanto o sistema ERP tem uma natureza integrada em suas definições: ambos propõem uma abordagem que relacione todas as áreas da organização. O objetivo principal deste trabalho foi propor o uso de um ERP na implementação e manutenção da Gestão Baseada no Valor.

Foram abordados temas como a evolução das Finanças Corporativas em relação a concepção de lucro e valor, a preferência por parte das empresas pelo objetivo de gerar valor ao acionista, a Gestão Baseada no

Valor, a revolução nos estudos das Finanças com o uso da Tecnologia da Informação, a revolução dos ERPs nas empresas e a implementação da Gestão Baseada no Valor com o suporte de um sistema ERP.

Verificou-se que a adoção da Gestão Baseada no Valor pode contribuir positivamente para o atingimento de objetivos estratégicos como a geração de valor, desde que seu processo de implementação seja bem planejado e executado. Verificou-se também que o suporte de um ERP na GBV pode proporcionar a eficácia esperada na adoção e implementação da GBV.

Assim, pode-se afirmar que o uso de sistemas ERP facilita a implantação da GBV desde que observados os fatores críticos durante a implantação do sistema, e ainda que a implementação e manutenção bem-sucedida da GBV dependem da escolha bem-sucedida do fornecedor do sistema ERP, dos direcionadores de valor e ainda da disseminação de uma cultura que permita e favoreça a geração de valor.

Vale salientar ainda a importância das melhores práticas estarem incorporadas aos sistemas ERP e o quanto isto pode vir a melhorar o próprio sistema de gestão baseado no valor, sendo esta uma proposta de pesquisa futura.

8. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP. In XXIII EnANPAD, 1999. **Anais do XXIII EnANPAD**. Foz do Iguaçu-PR, 1999.
- COLANGELO FILHO, Lucio. **Implantação de Sistemas ERP: um enfoque no longo prazo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HYPOLITO, Christiane M.; PAMPLONA, Edson O. Sistemas de gestão integrada: conceitos e considerações em uma implantação. In XIX ENEGEP, 1999. **Anais do XIX ENEGEP**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0357.PDF>. Acesso em 27 jul. 2009.
- ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. **Journal of Accounting and Economics**. V. 32, pp. 349-410, 2001.
- MARTINS, Elizeu. **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARX, R.; SOARES, J.P.R.F. A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n. 2, pp. 215-230, maio-ago 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n2/a02v15n2.pdf>>. Acesso em 27 jul. 2009.
- OLIVEIRA, João C. *et al.* A perspectiva financeira do Balanced Scorecard (BSC) e a Gestão Baseada em Valor (VBM): uma aplicação no planejamento estratégico. In XIII SIMPEP, 2006. **Anais do XIII SIMPEP**. Bauru-SP: UNESP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=13>. Acesso em 27 jul. 2009.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROCHA, Joseilton S.; SELIG, Paulo M. SGI – Sistema de Gestão Integrado utilizando o ABM: Activity Based Management e VBM: Value Based Management, na avaliação do desempenho empresarial. In: VII Congresso de Contabilidade de Custos, 2000. **Anais do VII Congresso de Contabilidade de Custos**. Recife:

UFPE, 2000. Disponível em: <<http://www.contabeis.ufba.br/materialprofessores/JSROCHA/PAGINA/10%20SGI%20E%20ABM.pdf>>. Acesso em 27 jul. 2009.

SACCOL, A. Z. *et al.* Avaliação do impacto dos sistemas ERP sobre variáveis estratégicas de grandes empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, pp. 9 – 34, jan./mar., 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em 27 jul. 2009.

SOUZA, César A. **Sistemas Integrados de Gestão Empresarial**: estudos de casos de implementação de sistemas ERP. 306 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-19012002-123639/>>. Acesso em 27 jul. 2009.

SOUZA, César A.; ZWICKER, Ronaldo. Big-bang, Small-bangs ou Fases: estudo dos aspectos relacionados ao modo de início de operação de sistemas ERP. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, pp. 9 – 31, out./dez., 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 28 jul. 2009.

SOUZA, César A.; ZWICKER, Ronaldo. Sistemas ERP: conceituação, ciclo de vida e estudos de casos comparados. In.: SOUZA, Cesar Alexandre de e SACCOL, Amarolinda Zanela. **Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning)**: teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003. pp. 63-87.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão**: transformando os negócios na economia digital. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WESTON, J.F; BRIGHAM, E.F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

WARREN, K.D. **Strategic Management Dynamics**. Chichester: Wiley. 2008.

THE USE OF THE ERP IN THE IMPLEMENTATION AND MAINTENANCE OF VALUE BASED MANAGEMENT (VBM)

Abstract

The companies constantly seek to overcome their competitors by adopting management systems that perpetuate its continuity and further add value to their investors. In this sense this article discusses the advantages of an ERP supporting the adoption of the Value Based Management. It demonstrates the value drivers that can be used to increase the value generated to shareholders and the implementation stages of VBM receiving support from an ERP system. It concludes that the implementation and successful maintenance of VBM depends on the choice of the successful vendor in the ERP system, the value drivers and even a culture which promotes the value generation.

Keywords: Value-based Management (VBM), Information Technology (IT), Enterprise Resource Planning (ERP).