

**Área Temática: Administração Geral**

**ANÁLISE DO FLUXO DE INFORMAÇÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS DE  
VENDAS E OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DO RAMO INDUSTRIAL  
QUÍMICO**

**AUTORES**

**JEFFERSON DE SOUZA PINTO**

Faculdades Integradas Metropolitanas de Campinas - METROCAMP  
jeffsouzap@uol.com.br

**MARCOS GILBERTO DE CARVALHO**

Faculdades Integradas Metropolitana de Campinas - METROCAMP  
marcosgcarvalho@yahoo.com.br

**VIVIANE DE PÁDUA DIOGO**

Faculdades Integradas Metropolitanas de Campinas  
vi\_padua@yahoo.com.br

**Resumo**

Um fluxo de comunicação interno de uma empresa bem estruturado possibilita a entrega do produto certo no prazo correto. É de extrema importância que as empresas estejam constantemente analisando e ajustando os processos de comunicação entre os seus departamentos. Para isso, a comunicação empresarial disponibiliza diversas ferramentas que podem melhorar e facilitar o processo como um todo. O estudo de cada ferramenta e a análise da situação atual da empresa é a melhor forma de resolver problemas de estrutura dentro desse fluxo. Um fluxo de comunicação bem estruturado traz para empresa uma maior agilidade nos seus processos. Diante do exposto, o principal objetivo deste artigo é analisar e sugerir melhorias no fluxo de comunicação entre os departamentos vendas e operacional da empresa Miracema-Nuodex. Por meio da análise e identificação do problema raiz, acredita-se que a inclusão de uma nova ferramenta poderá gerar resultados otimistas para a empresa em questão. Percebe-se que o ERP é a ferramenta que possibilitará melhoria de todas as etapas dentro do fluxo de comunicação da Miracema, fazendo com que o cliente receba seu pedido sem atrasos.

**Palavras-chave:** Comunicação Empresarial, Tecnologia da Informação, ERP.

**Abstract**

*An internal flow of communication of a well structuralized company makes possible the delivery of product certain e in the correct stated period. It is of extreme importance that the companies are constantly analyzing and adjusting the processes of communication between its departments. For this, the enterprise communication makes available diverse tools that can improve and facilitate the process as a whole. The study of each tool and the analysis of the current situation of the company is the best form to inside decide problems of structure of this flow. A well structuralized flow of communication brings for company a bigger agility in*

*its processes. With this, competitive inside of the international market of the companies can increase and consequently to increase the satisfaction of the customers.*

**Keywords:** *Enterprise Communication, Information Technology, ERP.*

## 1. Introdução

Diante do cenário atual globalizado, o mercado se tornou mais competitivo exigindo maiores habilidades das empresas diferentes daquelas relacionadas à fabricação do produto final. Uma dessas habilidades, que tem sido um fator crucial nas relações comerciais e internas das empresas, é a comunicação, pois o fluxo de informação de uma organização pode sofrer diversas influências, impactando diretamente o bom andamento dos serviços prestados.

A comunicação ainda é o pior ponto avaliado dentro das empresas, pois a informação na maioria dos casos é retida, ou seja, não é repassada a todos. Esse problema se agrava, pois pode gerar situações que comprometem a competitividade e podem causar prejuízo financeiro à empresa, como o retrabalho e a desmotivação.

A comunicação tem uma função importante no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários departamentos da organização. No entanto, a maioria das empresas acredita que a comunicação acontece de forma clara e eficiente, não dando o devido valor a esse fator, o que incorrerá em futuros problemas não identificados previamente.

Dentro desse contexto encontram-se diversas empresas que ainda não estão inseridas nessa nova realidade, como é o caso da Miracema-Nuodex. Essa empresa é bem conceituada no ramo químico e tem enfrentado diversos problemas entre os departamentos de vendas e operacional em função do fluxo de comunicação inadequado.

Focando esta temática, este artigo pretende responder o seguinte problema de pesquisa: será que o sistema ERP, em teoria, poderia ser utilizado para melhorar o fluxo de comunicação entre os departamentos de vendas e operacional da empresa Miracema-Nuodex?

Mediante o exposto, o principal objetivo deste artigo é analisar e sugerir melhorias no fluxo de comunicação entre os departamentos mencionados. Essas melhorias serão baseadas em ferramentas tais como o sistema ERP. Por meio da análise e identificação do problema raiz, acreditasse que a inclusão de novas ferramentas e processos poderá gerar resultados otimistas para a empresa em questão.

## 2. Revisão Bibliográfica

### 2.1 A comunicação empresarial

Bueno (2003) menciona que a administração moderna caminha na direção do conhecimento, o que exige um intenso compartilhamento de informações e um grande trabalho em equipe. Esse fato mostra que grande parte do desempenho das pessoas e, conseqüentemente, da empresa estão diretamente relacionadas à capacidade de comunicação da organização e de seus membros.

Cahen (1990, pág. 32) *apud* Moreira (2007, pág. 07) apresenta uma das mais claras definições do termo comunicação empresarial:

Comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligados aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter - onde já existir - ou ainda, mudar para favorável - onde for negativa a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Segundo Pereira e Herschmann (2002), a comunicação desempenha um papel fundamental na sociedade de hoje, pois a mesma esta cada vez mais organizada em rede. Essa rede precisa ser exata, pois por ela passam conhecimentos e informações que desempenham um papel estratégico, sendo chave para a produção constante de inovação. E ainda para reforçar esse conceito, Bueno (2003) diz que a comunicação deixou de ser uma atividade de segundo plano e passou a ser considerada como um insumo estratégico.

O mesmo autor também cita que, atualmente, a comunicação tem uma grande volatilidade dentro da nova economia globalizada. Esse fato se agrava de acordo com o aumento das tecnologias que surgem no mercado, desencadeando um processo completamente descontrolado quando não se tem um processo planejado.

De outro lado, Foina (2006) define a comunicação empresarial, ou seja, a troca de informações dentro de uma empresa, como um tráfego complexo que envolve todos os departamentos e funções. No entanto, Foina (2006) e Bueno (2003) abordam a complexidade quando não se possui controle sobre o fluxo de informações e também quando esses fluxos se formam espontaneamente, não possuindo ferramentas adequadas e controladas.

É importante salientar a importância de existir uma comunicação que integre todos os indivíduos da empresa como os fornecedores, clientes, acionistas e funcionários. Neste contexto, é necessário ter ferramentas que viabilizem a facilidade na comunicação e interação de todos os membros envolvidos (BUENO, 2003).

Por fim, salienta-se que segundo a NBR ISO 9001 (2000), requisito 5.5.3, a comunicação interna deve ocorrer de forma eficaz, sendo a alta administração responsável por viabilizar canais de comunicação legítimos a todos os membros da organização.

## 2.2 Ferramentas e recursos dentro do fluxo de comunicação

Rezende e Abreu (2006) defendem que a melhor ferramenta para melhorar o fluxo de comunicação dentro da empresa é a implantação do sistema de gestão empresarial, conhecido como Enterprise Resource Planning (ERP). O ERP é pacote de softwares que gerenciam e automatizam o processo de informatização da empresa, ou seja, facilitam a distribuição da informação e comunicação.

Essa ferramenta utiliza uma base de dados única, na qual ficará registrado cada evento empresarial das atividades básicas da empresa. Assim sendo, toda entrada e saída de informação serão devidamente arquivadas no sistema. A grande vantagem dessa ferramenta é que ela possibilita que todos na empresa possuam acesso a todas as informações.

Terra (2007) cita ainda algumas ferramentas importantes no compartilhamento de informações e da comunicação empresarial: intranets, groupware, document management systems, data warehouses, desktop-video-conferencing, electronic bulletin boards etc. Essas ferramentas são classificadas da seguinte maneira:

- repositório de materiais de referência: conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e que evita duplicações de esforços;
- *expertise maps*: banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isto facilitaria o compartilhamento de conhecimento tácito;
- *just-in-time knowledge*: ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos (ex: videoconferência).

## 2.3 A comunicação como cultura

Terra (2007) esclarece que a mudança nos processos de comunicação não é algo trivial, pois exige muito esforço, conscientização e participação, principalmente da alta

administração. É de grande valia que essas mudanças estejam acompanhadas de uma forte estrutura embasada em ferramentas e recursos apropriados a empresa em questão.

Por isso, Bueno (2003) defende que a comunicação de uma empresa funciona como um espelho, que reflete culturas e tendências. Por esse motivo, é um fator de difícil manipulação, em que qualquer mudança ou implantação de novos métodos confrontam diretamente com as crenças enraizadas nas pessoas da empresa.

Com isso, o mencionado autor conclui que a cultura da empresa será diretamente afetada durante um processo de avaliação e implantação de um novo processo de comunicação. Mas logo afirma que a melhor ferramenta para vencer esse obstáculo é a própria comunicação que é dotada de estratégias e métodos.

Foina (2006) lembra que é importante que todos os fatores da empresa sejam respeitados dentro do seu limite, sendo assim cada empresa possui um limite diferente do outra. Dessa forma, a diferença do fluxo de comunicação de uma empresa para outra esta exatamente na flexibilidade que a mesma terá ao ceder em sua estrutura atual.

O processo de aceitação de uma nova ferramenta é um processo complexo que exige um gerenciamento para reduzir possíveis resistências. Por isso, é necessário ter um fluxo de comunicação eficiente levando as informações relacionadas às vantagens, as características, a forma de implantação e as instruções de uso claro e disponível a todos (*ibid*).

Por esse motivo, cabe a empresa identificar como se encontra sua estrutura atual para que possa implantar com sucesso um novo sistema de comunicação e compartilhamento de informações. No entanto, vale lembrar que uma melhor administração dos processos de comunicação de uma empresa pode agregar valor à organização. Isso ocorre, pois a competitividade e a lucratividade com certeza aumentarão em longo prazo.

### **3. Método**

Esse artigo foi desenvolvido a partir de diversos problemas levantados no cotidiano de uma empresa química na Região Metropolitana de Campinas (RMC). Em vista das reclamações e insatisfação dos clientes foi analisado todo o fluxo de informação que existe hoje na empresa, para que assim fosse possível identificar o real problema.

Com isso, foi analisado todo o fluxo do produto, desde o pedido da matéria-prima, até a venda do mesmo. O principal problema identificado esta no fluxo de comunicação entre o departamento de vendas e produção. A partir do momento que o problema principal foi encontrado, foram analisadas as diversas ferramentas de TI que poderiam corrigir essa deficiência.

Após esse estudo, simulações foram feitas para demonstrar os possíveis resultados que a implantação destas ferramentas traria. Essas simulações consistiram na implantação das ferramentas e no desenvolvimento de um sistema de treinamento para capacitar os funcionários, os quais utilizariam novos processos e ferramentas de trabalho.

No entanto, é necessário deixar claro que essa pesquisa não considera a implantação de tais ferramentas, fazendo apenas uma análise do fluxo de informação e debatendo as ferramentas que melhoraria, pelo menos em teoria, tal sistema.

### **4. Caracterização**

Os resultados e conclusões estabelecidas pelos autores desse artigo se aplicam diretamente a empresa Miracema-Nuodex. No entanto, devido ao seu caráter dedutivo, os resultados aqui obtidos podem ser utilizados e ou comparados em outras empresas do mesmo perfil, porém não garantem que os resultados serão os mesmos.

O conteúdo aqui apresentado tem, inicialmente, característica de uma pesquisa bibliográfica, sendo a base de dados previamente discutida e devidamente validadas por seus respectivos autores.

Posteriormente, a pesquisa se estrutura em um estudo de caso em que será analisada uma falha na comunicação entre departamentos já existente na empresa. Por meio desse estudo, os autores irão analisar possíveis soluções para o referido problema.

Apesar de alguns dados numéricos terem sido utilizados para elucidar a situação investigada, a abordagem principal continua sendo qualitativa, uma vez que a presente pesquisa procura descrever comportamentos e hábitos observados na empresa relacionados ao sistema de comunicação entre os departamentos.

Já a natureza dessa pesquisa é considerada aplicada, pois utiliza um conhecimento conceitual junto com o conhecimento adquirido no estudo de caso. A aplicação desse conhecimento será diretamente feito na fonte do problema existente entre os departamentos de venda e produção.

## **5. Objeto de Estudo**

A Miracema-Nuodex é uma indústria química de médio porte, de capital nacional, com sede em Campinas (São Paulo), fundada em 1954. A empresa é dirigida pelo Sr. Otto Rohr, engenheiro químico e proprietário. A Miracema-Nuodex tornou-se pioneira na fabricação de aditivos para óleos lubrificantes industriais com a marca Liovac, e se transformou em um fornecedor exclusivo para companhias petrolíferas internacionais. A Companhia desenvolve e fabrica os seguintes tipos de produtos: secantes e aditivos para tintas, biocidas, aditivos para óleos e graxas lubrificantes industriais e produtos para perfuração de poços de petróleo, produtos hidrogenados, ácidos graxos, catalisadores e agentes para flotação de minérios.

Esta diversidade de linhas resulta em uma grande oferta de produtos, permitindo a companhia a atuação e presença em vários segmentos distintos de mercado. Como a unidade básica de produção é a batelada, tal diversidade e quantidade de produtos levam a empresa dispor de uma linha extensa de equipamentos na produção, tais como: reatores, tachos, filtros centrifugas, caldeiras, compressores, condensadores, torres de lavagens de gases, estações de tratamento de água e de efluentes.

Para atender aos seus clientes, a empresa conta com um escritório central na sede em Campinas e representante de vendas em vários estado do Brasil e no exterior. Conta com um laboratório de controle de qualidade bem aparelhado, com técnicos químicos bem treinados, controla as matérias primas e embalagens recebidas, bem como os produtos fabricados permitindo o confronto dos resultados de análises com os requisitos especificados, liberando para uso ou venda apenas os insumos ou produtos aprovados. Para desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos existe também um outro laboratório de pesquisa e desenvolvimento, que controla e realiza as atividades relacionadas a projetos e desenvolvimentos.

Para satisfazer os clientes e atender as exigências cada vez maiores do mercado quanto aos requisitos de qualidade, a alta direção da Miracema-Nuodex estrategicamente decidiu implantar e manter um sistema de gestão da qualidade, que atende aos requisitos da norma NBR ISO 9001:2000 e que adota a abordagem de processo para o gerenciamento da qualidade.

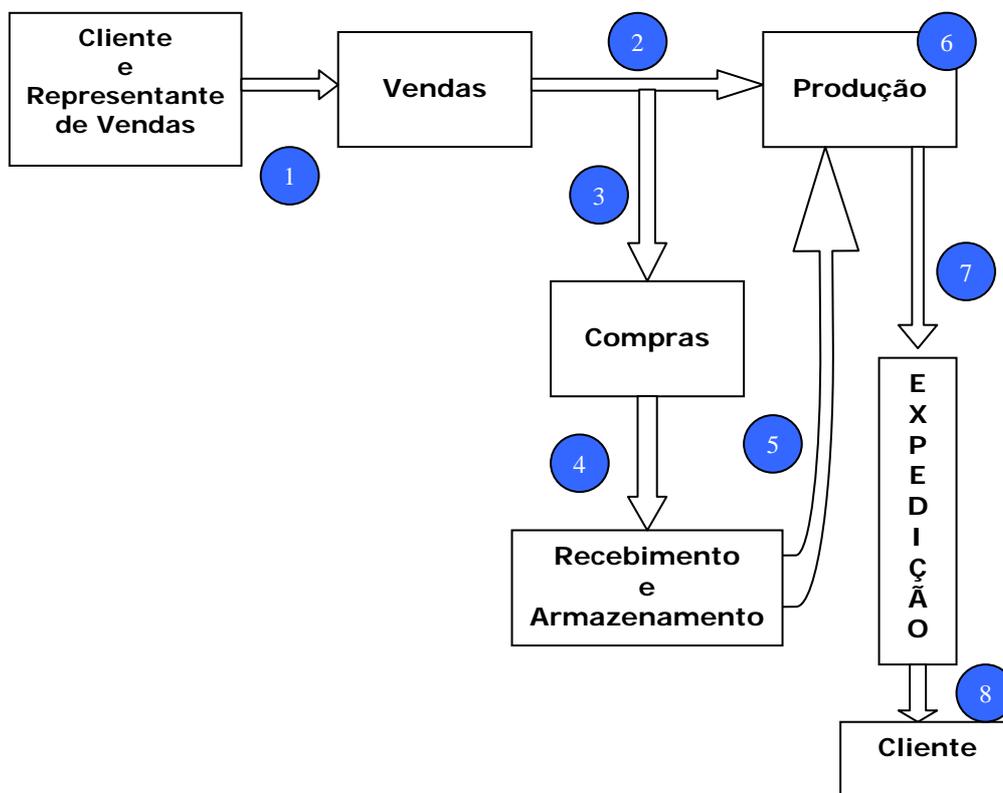
## **6. Resultados**

### **6.1 Análise da situação atual da empresa**

A empresa Miracema-Nuodex apresenta, uma grande deficiência no seu processo de comunicação interna entre as áreas de venda e produção. Por esse motivo, os autores desse artigo buscaram mapear todo o processo de comunicação da empresa. Esse processo engloba etapas desde o pedido de compra do cliente até a chegada desse produto acabado no estoque, pronto para ser entregue ao consumidor final.

O fluxograma da Miracema, na teoria, não apresenta grandes problemas. No entanto, a prática diária e a falta de um sistema integrado com ferramentas e outros recursos eficientes tornam o processo de comunicação ineficaz. Com isso, o serviço prestado pela empresa em questão fica comprometido diante das falhas, falta de matéria-prima e incapacidade de produção, que conseqüentemente levam o cliente a insatisfação.

Apresenta-se a seguir, o fluxograma do processo de entrada e saída de produtos.



**Figura 1** Fluxograma da comunicação entre o pedido do cliente a produção final do produto.

Para melhor visualizar os problemas e aplicar possíveis soluções, os autores analisaram todas as etapas detalhadamente, focando o processo de comunicação de como funciona todo o processo atualmente.

#### a) Etapa 1

O representante da Miracema preenche uma ficha com as informações do pedido do cliente. Essa ficha conterá informações sobre o produto, a quantidade, e o dia para qual o cliente necessita da entrega. Através de *fax* essa ficha é enviada a empresa, para o departamento de vendas.

Nessa fase identifica-se uma problemática em que o representante não possui uma visualização da capacidade de produção da empresa e nem do estoque da mesma. Com isso, a possibilidade do cliente não receber seu pedido no dia desejado é muito alta.

## b) Etapa 2

O departamento de vendas recebe o pedido e alimenta o sistema com essas informações. O pedido é encaminhado diretamente para a produção. Um *e-mail* é passado para os responsáveis de produção (supervisores).

O supervisor da produção verifica no estoque se há matéria-prima suficiente para produzir os lotes dos produtos requisitados. Por meio de telefone ou pessoalmente o supervisor da produção se encaminha ao armazém de matéria-prima e pede para que o encarregado do departamento verifique se há a quantidade necessária de produto para iniciar o processo de fabricação.

O encarregado, sem ajuda de nenhuma ferramenta, contabiliza manualmente os produtos.

- **Situação 1** – Há matéria-prima suficiente. A produção inicia o processo de fabricação. O encarregado do almoxarifado registra manualmente a saída de produtos. Siga para etapa 6.
- **Situação 2** – Não há matéria-prima suficiente. O processo caminha para a etapa 3.

Nessa etapa encontram-se diversos problemas no fluxo de comunicação. Veja abaixo alguns exemplos:

- o supervisor de produção precisa sair do seu setor de trabalho para verificar se existe matéria-prima para a produção do produto;
- no almoxarifado não existe uma ferramenta com as matérias-prima contabilizadas, registrando a entrada e saída de produtos;
- a necessidade de matéria-prima precisa ser identificada previamente, pois a produção pode ficar parada se não houver quantidade suficiente.

## c) Etapa 3

Um novo pedido de compra será feito. O Supervisor de produção lista a quantidade de matérias-primas necessária e entrega uma tabela, escrita manualmente, e entrega ao departamento de compras (nenhuma cópia do pedido, fica com a produção) que fica com um arquivo do pedido.

O problema aqui encontrado é mais uma vez a falta de ferramentas para que um setor se comunique com o outro. A possibilidade de falha é muito grande e caso o pedido seja efetuado de forma incorreta, mais um atraso ocorrerá na entrega do produto final.

## d) Etapa 4

Via *fax* o setor de compras faz o pedido para o fornecedor. O setor de compras é o responsável por controlar qualquer divergência do fornecedor. Esse processo não será detalhado, pois o foco do artigo é a comunicação interna da empresa. Dentro dessa etapa o fluxo sai da empresa.

## e) Etapa 5

O setor de recebimento de produto, avisa compras e a produção que o produto chegou na empresa, verbalmente. Nenhum registro é feito.

Pela grande falta de comunicação que ocorre entre esses setores, a velocidade da informação não ocorre de forma eficiente. Dessa forma, é possível que o encarregado do setor

de recebimento não repasse rapidamente a chegada do produto, ou mesmo esqueça de informá-los. Já houve problemas em que a entrega foi feita e ninguém contabilizou a entrada de produto. Com isso, a produção não foi feita e a matéria-prima ficou parada dentro da empresa.

#### f) Etapa 6

Após a produção estar com a matéria-prima em mãos, o processo de fabricação do produto é iniciado. É interessante destacar que para cada produto existe um tempo de fabricação e uma capacidade máxima de produção diária. Essa informação pode ser visualizada no Quadro 1:

**Quadro 1. Capacidade e tempo de produção.**

<b>Produto</b>	<b>Tempo de fabricação</b>	<b>Produção Máxima Diária</b>
<b>Biocida</b>	24 horas	12 ton.
<b>Secantes</b>	18 horas	6 ton.
<b>Funjicida</b>	36 horas	3 ton.
<b>Bactericida</b>	26 horas	2 ton.

**Fonte: Miracema-Nuodex**

Essas informações são muito importantes para o setor de vendas, que deveria calcular e dar uma previsão de entrega para o cliente mais próxima da realidade. No entanto, o setor de vendas não possui acesso a nenhuma dessas informações.

#### g) Etapa 7

Conforme os produtos vão sendo produzidos, eles vão sendo enviados ao estoque. O controle das entradas é feito manualmente, por meio de fichas com duas vias, sendo que uma é enviada para vendas e a outra é arquivada nos controles do armazém. Mais uma vez encontra-se um setor em que todo o seu processo é feito manualmente, aumentando a possibilidade de falhas e diminuindo a velocidade do processo.

#### h) Etapa 8

Quando vendas recebem as informações que o produto está pronto, ela direciona o produto para um cliente, seja para uma encomenda a prazo ou imediata. Não há critérios para a entrada e saída de pedidos e produtos.

### 6.2 Ferramenta ideal para a Miracema

Os autores desse artigo analisaram algumas ferramentas citadas por alguns autores que estudaram a comunicação empresarial e definiram um recurso ideal para a realidade da empresa. Esse recurso seria o ERP, o qual poderia facilitar e agilizar a comunicação existente entre os departamentos da empresa em questão.

Essa ferramenta é parte de uma tecnologia com recursos de informática que está ligada à adaptabilidade aos negócios da empresa. O grande diferencial desse recurso é a facilidade de

manipulação e uso, utilizando técnicas de controle e nível de acesso, com segurança e qualidade.

O ERP automatiza as tarefas envolvendo a performance de um processo, tal qual a finalização de um pedido, o qual envolve pegar um pedido do cliente, enviá-lo e cobrá-lo. Essa vantagem é primordial para a Miracema, principalmente nas etapas 1, 2 e 6, em que não existe nenhum controle sobre os pedidos que entram na empresa. Esse controle se perde ainda mais conforme o pedido passa de uma etapa outra.

Com o ERP a Miracema fará com que todas as pessoas na empresa vejam o mesmo visor, tendo acesso a um único banco de dados. Esse banco de dados guardará os pedidos dos clientes, podendo qualquer membro da empresa obter informações necessárias em tempo real.

Quando um departamento concluir a sua etapa em um pedido, este é enviado automaticamente para o próximo departamento via ERP. Com essa vantagem pode-se listar alguns processos que poderão ser eliminados imediatamente dentro das etapas 2, 3, 4 e 5:

- o processo manual de contabilização de matéria-prima do setor de recebimento e armazenamento;
- todas as saídas dos supervisores da produção para a checagem de matéria-prima;
- o pedido efetuado para o setor de compras manualmente;
- o responsável pelo setor de recebimento não precisará se deslocar para avisar o setor de compras e de produção que a matéria-prima chegou na empresa.

Uma outra grande vantagem do ERP é que qualquer membro da empresa poderá saber em que estágio do processo se encontra o produto. E é importante notar que como todos terão a mesma base de banco de dados, todos terão acesso à mesma informação, eliminando a possibilidade de falhas e conseqüentemente aumentando a exatidão na entrega do produto ao cliente. Essa estrutura pode ser mais bem visualizada na Figura 2:



**Figura 2.** Fluxograma de um sistema ERP

O banco de dados disponibilizado pelo ERP também trará grandes vantagens dentro da etapa 1, pois tanto o setor de vendas como os representantes terão acesso às informações

importantes da produção básica do produto. Essas informações podem ser encontradas dentro da etapa 6, a que se refere a produção.

Com isso, percebe-se que o ERP foi a ferramenta que possibilitou a melhoria de todas as etapas dentro do fluxo de comunicação da Miracema. Essas melhorias, sem dúvida alguma, podem proporcionar uma maior agilidade dentro de todo o processo da empresa. Dessa forma, o cliente, ao invés do que ocorre hoje, receber o produto em atraso, tem grandes chances de receber o produto antes do prazo determinado.

Contudo, melhorando os processos de comunicação entre os departamentos da empresa é possível obter uma melhor satisfação do cliente. Consequentemente, a competitividade da Miracema irá aumentar podendo fidelizar novos cliente que não estejam satisfeitos com os serviços prestados pelas empresas concorrentes.

## 7. Considerações Finais

Os autores desse artigo realizaram um grande estudo sobre as ferramentas de comunicação. Com isso, foi identificado que a ferramenta ERP poderá ser utilizada para eliminar alguns problemas identificados dentro do fluxo de comunicação da empresa em questão.

No entanto, sabe-se que a implantação de qualquer novo processo, ferramenta ou recurso implica, assim como cita Bueno (2003), na mudança da cultura da empresa. Dessa forma, cabe a alta administração utilizar da boa comunicação para conscientizar todos os seus funcionários, através de treinamentos, palestras, criação de documentos e novas instruções de trabalho claras para que todos possam realizar seu papel de forma eficiente.

O estudo aqui realizado pode ser utilizado na prática da empresa, porém os resultados aqui obtidos não foram testados. Todas as informações aqui contidas possuem um embasamento teórico e podem gerar ótimos frutos para empresa se for bem utilizada.

## Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001: 2000. Rio de Janeiro, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003. 369p.

FIGUEIREDO, Kleber. A Logística e a Fidelização de Clientes: *Qual a diferença entre conseguir que mais clientes fiquem satisfeitos e conseguir que grupos específicos de clientes fiquem mais satisfeitos?* Disponível em: <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-public.htm>>. Acesso em: 25/04/2007.

FOINA, Paulo Rogério. Tecnologia de informação: planejamento e gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 339p.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg; SANTOS, José Carlos Barbosa. Administração da produção e operações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 598p.

MOREIRA, Adriana. O segredo não é mais a alma do negócio: *Comunicação empresarial e as novas tecnologias da informação* - Universidade Católica de Pernambuco, 2007.

PEREIRA, Carlos Alberto; HERSCMANN, Micael. “Comunicação e Novas Estratégias Organizacionais na Era da Informação e do Conhecimento” - INTERCOM – Sociedade

Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA. Disponível em:

<[http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/18752/1/2002\\_NP5PEREIRA.pdf](http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/18752/1/2002_NP5PEREIRA.pdf)>

Acesso em: 05/04/2007

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de Abreu. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 327p.

TERRA, José Carlos. Gestão do Conhecimento e o Grande Desafio. Disponível em:

<[http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000011v002Gestao%2do%20Conhecimento\\_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf](http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000011v002Gestao%2do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf)> Acesso em: 05/04/2007.